



**SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRAL DE
SEGUIMIENTO A LA TRAYECTORIA DE
TITULADOS DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - UMSA**

INVESTIGADORA Y RESPONSABLE DEL PROYECTO
Vierka V. Pérez Sánchez



Universidad Mayor de San Andrés
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras
Carrera de Administración de Empresas
Instituto de Investigación y Capacitación en
Ciencias Administrativas



SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRAL DE
SEGUIMIENTO A LA TRAYECTORIA DE
TITULADOS DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - UMSA

INVESTIGADORA Y RESPONSABLE DEL PROYECTO

Dra. Vierka V. Pérez Sánchez

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

Univ. Silvana Barbarita Gareca Beyuma

Univ. Gloria Estefani Duran Laka

Sistema de información integral de seguimiento a la trayectoria de titulados de la Carrera de Administración de Empresas - UMSA

Primera Edición

Directora del IICCA:

MSc. Guadalupe Riera Claire

Investigadora y Responsable del Proyecto:

Dra. Vierka V. Pérez Sánchez

I.I.C.C.A. Calle Jacinto Benavente No. 2190,
casi esquina Fernando Guachalla (Sopocachi)

Teléfonos: 241 5255 - 242 0521

Página web: <http://iicca.edu.bo>

Email: iicca@umsa.bo

Diagramación:

Jorge Dennis Goytia Valdivia

gyg-design1.blogspot.com

Imprenta:

SOIPA Ltda.

imprentasoipa.blogspot.com

Depósito legal: 4-1-75-2021 P. O.

ISBN: 978-99974-984-5-8

Derechos NO reservados.

Está permitida la reproducción de cualquier parte de este libro, siempre que se mencione a la investigadora.

Impreso en La Paz - Bolivia, 2021.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1	
GENERALIDADES.....	13
1.1. ANTECEDENTES.....	13
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
CAPÍTULO 2	
MARCO TEÓRICO	19
2.1. EDUCACIÓN SUPERIOR.....	19
2.2. UNIVERSIDAD	19
2.3. ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA	23
2.3.1. EL ALCANCE DE LO ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD.....	24
2.3.2. IMPACTO DE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE LA CONDUCCIÓN DE LAS UNIVERSIDADES.....	25
2.4. GESTIÓN UNIVERSITARIA	25
2.4.1. GESTIÓN DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIA	27
2.4.2. SEGUIMIENTO A LA TRAYECTORIA PROFESIONA	29
2.5. UNIVERSIDAD Y MERCADO LABORAL.....	30
2.5.1. MERCADO DE TRABAJO.....	30
2.5.1.1. LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS ACERCA DEL MERCADO DE TRABAJO	31
2.5.1.2. EL ENFOQUE NEOCLÁSICO DEL MERCADO DE TRABAJO	31
2.5.1.3. LAS TEORÍAS SOCIOLOGICAS DEL MERCADO DE TRABAJO	32
2.5.2. INSERCIÓN LABORAL DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS.....	34
2.5.3. ENFOQUE DE LA EMPLEABILIDAD	35
2.5.3.1. DEFINIENDO LA EMPLEABILIDAD	35
2.6. COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL	39
2.6.1. COMPETENCIAS CARDINALES	39
2.6.2. COMPETENCIAS GERENCIALES.....	39
2.6.2.1. GERENCIALES	39
2.6.2.2. POR ÁREA	39
2.6.3. COMPETENCIAS TÉCNICAS	40
2.6.4. COMPETENCIAS GENÉRICAS	40
2.7. MARCO LEGAL	40
CAPÍTULO 3	
METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN.....	43
3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN	43
3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	43

3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA.....	44
3.4. SELECCIÓN DE TÉCNICAS	46

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	47
4.1. ANTECEDENTES.....	47
4.2. RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO A LA TRAYECTORIA PROFESIONAL	48
4.2.1. GENERALES DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	48
4.2.1.1. SEXO.....	48
4.2.1.2. EDAD	48
4.2.1.3. AÑO DE TITULACIÓN	49
4.2.1.4. INDICADORES DE AÑO DE TITULACIÓN / MODALIDAD DE GRADUACIÓN.....	50
4.2.1.5. TIPO DE UNIDAD EDUCATIVA / MODALIDAD DE TITULACIÓN	51
4.2.2. FORMACIÓN	51
4.2.2.1. ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA QUE SE DESENVUELVE PROFESIONALMENTE	51
4.2.2.2. CONTINUACIÓN DE OTROS ESTUDIOS SUPERIORES	52
4.2.2.3. MOTIVO QUE LLEVARON A CURSAR ESTUDIOS SUPERIORES	53
4.2.2.4. ÁREAS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN QUE INFLUYERON POSITIVAMENTE EN EL DESARROLLO PROFESIONAL	54
4.2.2.5. MATERIAS NO ABORDADAS EN EL PROCESO DE FORMACIÓN UNIVERSITARIA	55
4.2.3. PROFESIONAL DE LA UMSA	57
4.2.3.1. CALIFICACIÓN A LA FORMACIÓN ADQUIRIDA EN LA UNIVERSIDAD.....	57
4.2.3.2. DESTREZAS QUE DESEARÍA HABER ADQUIRIDO EN EL PERIODO UNIVERSITARIO.....	59
4.2.3.3. CONSIDERACIÓN QUE SE TIENE AL PROFESIONAL DE LA UMSA EN EL MERCADO LABORAL.....	60
4.2.4. PERSPECTIVA LABORAL	61
4.2.4.1. TIEMPO TRANSCURRIDO PARA ACCEDER A UN PUESTO LABORAL.....	61
4.2.4.2. CONDICIONES QUE INFLUYERON PARA EL ACCESO A UNA FUENTE LABORAL.....	62
4.2.4.3. INFLUENCIA DE LA TITULACIÓN DE LA UMSA COMO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL MERCADO LABORAL	63
4.2.5. SITUACIÓN LABORAL	64
4.2.5.1. ÁMBITO DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PROFESIONAL	64
4.2.5.2. LUGAR DE TRABAJO.....	65
4.2.5.3. CARGO QUE DESEMPEÑA EN LA ACTIVIDAD LABORAL	65
4.2.5.4. BENEFICIOS FORMALES QUE ACCEDEN MEDIANTE LA FUENTE LABORAL	66
4.2.5.5. NIVEL DE INGRESOS PERCIBIDOS EN EL TRABAJO.....	67
4.2.5.6. TIEMPO DE TRABAJO EN EL QUE DESEMPEÑA LA ACTIVIDAD LABORAL	68
4.2.5.7. CANTIDAD DE DÍAS QUE DESTINA AL TRABAJO FORMAL	69
4.2.5.8. TIPO DE CONTRATO QUE GOZA EN LA FUENTE LABORAL	69
4.2.5.9. INFLUENCIA DEL GÉNERO EN EL MERCADO LABORAL	70
4.3. RESULTADOS ESPECÍFICOS (CRUCE DE VARIABLES)	71
4.3.1. GÉNERO / DESTREZAS QUE PRETENDÍA ADQUIRIR EN LA UNIVERSIDAD.....	71
4.3.2. LUGAR DE TRABAJO – CARGO ASUMIDO	72
4.3.3. LUGAR DE TRABAJO / SALARIO PERCIBIDO	74
4.3.4. AÑO DE TITULACIÓN / ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJA ACTUALMENTE.....	76
4.3.5. MODALIDAD DE GRADUACIÓN/PLAN DE ESTUDIOS.....	76
4.3.6. CANTIDAD DE AÑOS ENTRE EL INGRESO Y EGRESO UNIVERSITARIO.....	77

4.3.7.	CANTIDAD DE AÑOS ENTRE EL INGRESO Y LA TITULACIÓN	78
4.3.8.	CANTIDAD DE AÑOS ENTRE EGRESO Y LA TITULACIÓN	78
4.3.9.	TIEMPO TRANSCURRIDO PARA INGRESAR A UN PUESTO LABORAL / MODALIDAD DE GRADUACIÓN	79
4.3.10.	MODALIDAD DE GRADUACIÓN/CALIFICACIÓN A LA FORMACIÓN RECIBIDA EN LA UNIVERSIDAD	80
4.3.11.	INFLUENCIA LABORAL POR SER GRADUADO DE LA CAE - UMSA	81
4.4.	RESULTADOS ACERCA DE LAS COMPETENCIAS LABORALES RECOPIADA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	81
4.4.1.	PRESENCIA DE PROFESIONALES DE LA CAE – UMSA EN LAS ORGANIZACIONES.....	82
4.4.2.	NÚMERO O PORCENTAJE DE PROFESIONALES DE LA CAE – UMSA QUE TRABAJAN EN LAS ORGANIZACIONES.....	82
4.4.3.	EMPRESA PRIVADA: PRINCIPALES MEDIOS O MECANISMOS PARA REALIZAR EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL...86	
4.4.4.	EMPRESA PRIVADA: PRINCIPAL MEDIO DE DIFUSIÓN PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....86	
4.4.5.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: PERFIL DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS REQUERIDO EN LA ORGANIZACIÓN.....87	
4.4.6.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: DIFERENCIA ENTRE UN PROFESIONAL TITULADO DE LA UMSA CON RESPECTO A OTRAS UNIVERSIDADES PRIVADAS	88
4.4.7.	COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....88	
4.4.8.	COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA Y EMPRESA PRIVADA	89
4.4.9.	EMPRESA PRIVADA: HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA MEDICIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS	90
4.4.10.	COMPETENCIAS GENÉRICAS (HABILIDADES) VALORADOS EN EL PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	90
4.4.11.	HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS	91
4.4.12.	VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DESTACADAS.....	92
4.5.	RESULTADOS DE RELEVAMIENTO HEMEROGRÁFICO	92
4.5.1.	PERÍODO 1: ENERO A JUNIO DEL 2018 (SECTOR DE ORGANIZACIONES DE LA CIUDAD DE LA PAZ Y EL ALTO).....	93
4.5.1.1.	NÚMERO DE PUBLICACIONES POR SECTOR ECONÓMICO.....	93
4.5.1.2.	CARGOS DEMANDADOS	95
4.5.1.2.1.	INSTITUCIONES PÚBLICAS (ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA).....	95
4.5.1.2.2.	EMPRESAS PRIVADAS	95
4.5.1.3.	COMPETENCIAS TÉCNICAS	97
4.5.1.3.1.	INSTITUCIONES PÚBLICAS (ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA).....	97
4.5.1.3.2.	EMPRESAS PRIVADAS	97
4.5.1.4.	COMPETENCIAS GENÉRICAS	98
4.5.1.4.1.	INSTITUCIONES PÚBLICAS (ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA).....	98
4.5.1.4.2.	EMPRESAS PRIVADAS	99
4.5.2.	PERIODO 2: JULIO A DICIEMBRE DEL 2018 (ORGANIZACIONES SOLO DE LA CIUDAD DE LA PAZ)	100
4.5.2.1.	NÚMERO DE PUBLICACIONES POR SECTOR ECONÓMICO.....	100
4.5.2.2.	CARGOS REQUERIDOS.....	101
4.5.2.2.1.	EMPRESAS PRIVADAS	101
4.5.2.3.	COMPETENCIAS TÉCNICAS	101
4.5.2.3.1.	EMPRESAS PRIVADAS	101
4.5.2.3.2.	INSTITUCIONES PÚBLICAS	102
4.5.2.4.	COMPETENCIAS GENÉRICAS	102
4.5.2.4.1.	EMPRESAS PRIVADAS	102
4.5.2.4.2.	INSTITUCIONES PÚBLICAS (ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA).....	103
4.5.2.5.	SÍNTESIS DE RESULTADOS	104
4.5.2.5.1.	SÍNTESIS COMPARATIVA DE COMPETENCIAS (ESTUDIANTE Y PROFESIONAL)	104
4.5.2.5.2.	SÍNTESIS DE RESULTADOS DE SOLICITUDES POR COMPETENCIAS TÉCNICAS Y GENÉRICAS.....	106

CAPÍTULO 5

PROPUESTA	111
5.1. CONSIDERACIONES.....	111
5.2. OBJETIVO.....	111
5.3. OBJETIVO DEL SISTEMA	112
5.4. FUTURO VISUALIZADO DEL SISTEMA.....	112
5.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	112
5.5.1. FASE 1: PLANIFICACIÓN	114
5.5.1.1. OBJETIVOS.....	114
5.5.1.2. METAS.....	114
5.5.2. FASE 2: ORGANIZACIÓN.....	114
5.5.2.1. UNIDADES EJECUTORAS.....	114
5.5.2.1.1. UNIDAD DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	114
5.5.2.1.2. UNIDAD ACADÉMICA	115
5.5.3. FASE 3: EJECUCIÓN	116
5.5.3.1. SISTEMA DE INFORMACIÓN INTERNA (SIIN) – GESTIÓN DE ANÁLISIS	116
5.5.3.1.1. ESTRATEGIA 1: CONOCIMIENTO/IDENTIFICACIÓN	116
5.5.3.1.2. ESTRATEGIA 2: DESARROLLO.....	118
5.5.3.1.3. ESTRATEGIA 3: ACTUACIÓN.....	119
5.5.3.1.4. ESTRATEGIA 4: FIDELIZACIÓN	124
5.5.3.2. GESTIÓN DE INFORMACIÓN EXTERNA (GIE).....	126
5.5.3.2.1. FACEBOOK.....	126
5.5.3.2.2. LINKEDIN	127
5.5.3.2.3. WHATSAPP BUSINESS.....	128
5.5.4. FASE 4: CONTROL	129
5.5.4.1. MONITOREO Y EVALUACIÓN	129
CONCLUSIONES FINALES	131
RECOMENDACIONES.....	135
BIBLIOGRAFÍA.....	137

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Áreas (materias) que se constituyeron en herramientas centrales de conocimiento y formación personal que propiciaron tu desarrollo profesional.....	55
Cuadro 2: Materias que no encontraste en tu formación universitaria y que requeriste para continuar tu desenvolvimiento personal y de trabajo	57
Cuadro 3: Calificación a la formación recibida en la universidad.....	58
Cuadro 4: Modificación del proceso de formación recibida en la universidad.....	60
Cuadro 5: Modificación del proceso de formación recibida en la universidad.....	62
Cuadro 6: Influencia del género en el mercado laboral.....	70
Cuadro 7: Principal medio de difusión para el reclutamiento de personal (área financiera)	87
Cuadro 8: Perfil del profesional en Administración de Empresas requerido en la organización.....	87
Cuadro 9: Competencias técnicas requeridas en la institución pública y empresa privada	89
Cuadro 10: Empresa privada: Herramientas utilizadas para medición de competencias técnicas	90
Cuadro 11: Cualidades destacadas por las empresas privadas en la selección de personal	91
Cuadro 12: Herramientas para la medición de Competencias Genéricas	91
Cuadro 13: Síntesis comparativas de competencias requeridas	107
Cuadro 14: Detalle de competencias	123
Cuadro 15: Coincidencias competenciales (técnicas - genéricas)	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Universo del sector universitario.....	44
Tabla 2: Universo del sector de instituciones públicas.....	44
Tabla 3: Universo del sector de empresas privadas.....	44
Tabla 4: Género/Destrezas que pretendía adquirir en la universidad.....	71
Tabla 5: Lugar de trabajo/Cargo asumido	72
Tabla 6: Lugar de trabajo/Salario Percibido	74
Tabla 7: Número de profesionales de la CAE – UMSA involucrados laboralmente en instituciones públicas	84
Tabla 8: Número de profesionales de la CAE – UMSA involucrados laboralmente en empresa privada.....	85
Tabla 9: Porcentaje de profesionales de la CAE – UMSA involucrados laboralmente en empresa privada.....	85
Tabla 10: Empresa privada: Principales medios o mecanismo para realizar el reclutamiento de personal	86
Tabla 11: Competencias técnicas requeridas para la selección de personal dentro la organización.....	89
Tabla 12: Cantidad de ofertas laborales por sector económico	93
Tabla 13: Ofertas laborales segundo semestre 2018	100
Tabla 14: Cuadro comparativo de competencias (estudiante y profesional)	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género	48
Gráfico 2: Edad	49
Gráfico 3: Año de titulación	49
Gráfico 4: Año de titulación / Modalidad de graduación.....	50
Gráfico 5: Tipo de Unidad Educativa / Modalidad de titulación	51
Gráfico 6: Área administrativa en la que se desenvuelve profesionalmente.....	52
Gráfico 7: Continuación de otros estudios superiores.....	52
Gráfico 8: Motivo que llevaron a cursar estudios superiores.....	53
Gráfico 9: Áreas de la Carrera de Administración que influyeron positivamente en el desarrollo profesional.....	54
Gráfico 10: Materias no abordadas en el proceso de formación universitaria.....	56
Gráfico 11: Calificación a la formación adquirida en la universidad.....	58
Gráfico 12: Destrezas que desearía haber adquirido en el periodo universitario.....	59
Gráfico 13: Consideración que se tiene al profesional de la UMSA en el mercado laboral.....	60
Gráfico 14: Tiempo transcurrido para acceder a un puesto laboral	61
Gráfico 15: Condiciones que influyeron para el acceso a una fuente laboral	63
Gráfico 16: Influencia de la titulación de la UMSA como Administrador de Empresas en el mercado laboral	64
Gráfico 17: Ámbito de desempeño laboral del profesional	64
Gráfico 18: Lugar de trabajo.....	65
Gráfico 19: Cargo que desempeña en la actividad laboral	66
Gráfico 20: Beneficios formales que acceden mediante la fuente laboral.....	67
Gráfico 21: Nivel de ingresos percibidos en el trabajo	68
Gráfico 22: Tiempo de trabajo en el que desempeña la actividad laboral.....	68
Gráfico 23: Cantidad de días que destina al trabajo formal	69
Gráfico 24: Tipo de contrato que goza en la fuente laboral.....	70
Gráfico 25: Año de titulación/Organización en la que trabaja actualmente	76
Gráfico 26: Modalidad de graduación/Plan de estudios	77
Gráfico 27: Cantidad de años entre el ingreso y egreso universitario.....	77
Gráfico 28: Cantidad de años entre el ingreso y la titulación	78
Gráfico 29: Cantidad de años entre egreso y la titulación.....	79
Gráfico 30: Tiempo transcurrido para ingresar a un puesto laboral/Modalidad de graduación.....	79
Gráfico 31: Modalidad de graduación/Calificación a la formación recibida en la universidad.....	80
Gráfico 32: Influencia laboral por ser graduado de la CAE – UMSA	81
Gráfico 33: Presencia de profesionales de la CAE – UMSA en las organizaciones	82
Gráfico 34: Diferencia entre profesional titulado de la UMSA con respecto a otras universidades privadas	88
Gráfico 35: Valoración de las competencias destacadas.....	92
Gráfico 36: Ofertas laborales por sector económico	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de la Gestión de Información	27
Figura 2: Factores que inciden en el proceso de inserción laboral en función al triángulo básico formación-orientación-empleo	38
Figura 3: Número de profesionales de la CAE – UMSA que trabajan en las organizaciones	83
Figura 4: Organigrama de cargos demandados (Instituciones públicas).....	95
Figura 5: Organigrama de cargos demandados (Empresa privada).....	96
Figura 6: Esquematización de la propuesta	113
Figura 7: Bases de Datos	117
Figura 8: Diagrama de secuencia de la base de datos	118
Figura 9: Proceso de valor al servicio genérico.	119
Figura 10: Proceso de actuación para la intervención en el servicio.....	120
Figura 11: Asignación de tareas: Evaluación de habilidades blandas	120
Figura 12: Secuencia de pasos.....	121
Figura 13: Paso 1 – 2: Uniformar contenidos mínimos y evaluación de los contenidos	121
Figura 14: Paso 3: Jornadas académicas de seguimiento evaluación y control	122
Figura 15: Proceso de fidelización, conexión constante en Universitario – Unidad de Gestión de la Información	125
Figura 16: Redes Sociales - Bolivia.....	126

INTRODUCCIÓN

La presente investigación denominada “Sistema de información universitaria de seguimiento a la trayectoria de titulados de la Carrera de Administración de Empresas – UMSA”, se constituyó en un estudio de interés, siendo que se pretendió conocer los antecedentes de formación, acceso laboral, puesto de trabajo y las competencias requeridas por el mercado hacia los profesionales que se titulan de esta casa superior de estudios. Asimismo, parte de la investigación aborda la demanda o solicitudes de trabajo por parte de las instituciones públicas y empresas privadas reflejadas en medios escritos, a partir de lo cual se establecieron las competencias mayormente requeridas para asumir un puesto de trabajo en el mercado.

Enmarcados en la normativa vigente, planteada en la Constitución Política del Estado, como la Ley Educativa, estableciendo la importancia que deben asumir las instituciones de educación superior en cuanto a contar con medidas y políticas de participación e interacción social, pretendiendo conocer sus necesidades, expectativas y sugerencias, que deparen en la evaluación crítica desde los beneficiarios – estudiantes universitarios – hacia los portadores de la educación de formación profesional, motivan a desarrollar una investigación de carácter descriptivo, donde se ponga en manifiesto el rol trascendental del seguimiento a la trayectoria universitaria como medida interna en beneficio de la construcción de indicadores y planes futuros de mejora.

Por ello, la investigación deparó en encontrar diferentes hallazgos de interés. Desde la perspectiva de formación, se detectó las principales materias que contribuyeron en la parte formativa que ayudo al desenvolvimiento laboral del profesional, asimismo, realizando una evaluación a las materias y críticas constructivas en cuanto a su mejoramiento, como la identificación de posibles materias a considerarse y sugeridas por parte de la población.

Otra variable de interés, fue el aspecto laboral, desde la temporalidad que transcurrió en acceder a una fuente de trabajo, para posteriormente destacar las particularidades y características laborales de dicha población, determinando los sectores de absorción

de estos profesionales, teniendo a las entidades bancarias como una de los principales, seguido de las instituciones públicas y con menor énfasis los emprendimientos propios.

Asimismo, otros importantes puntos de análisis fueron los profesionales de la Carrera de Administración de Empresas (CAE), de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), que lograron acceder a un trabajo de manera anticipada, es decir, antes de que egresaran y/o se titularan, ya sea, por motivación propia del estudiante, que en ese entonces buscaban acceder a un tipo de trabajo, factor que repercute, posteriormente, en la generación de experiencia y conocimiento.

Por tanto, se evidenció que los profesionales de la CAE, poseen un adecuado trabajo en la mayoría de los casos. Sin embargo, dicha formalidad no repercute en el nivel salarial que perciben. Siendo un importante segmento el que no accede a ingresos mayores, lo que significa que el cargo al que llegan no representa un avance significativo en su carrera profesional, a no ser de excepciones mínimas identificadas en el estudio.

Estos resultados, como otros, se exponen en los capítulos que componen el presente documento, el cual se constituye en un aporte para la CAE de la UMSA.

CAPÍTULO 1 GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

Las instituciones de educación superior enfrentan retos constantes debido a los cambios económicos, sociales, culturales y tecnológicos que influyen en la organización y a los miembros que la componen, en este caso, particularmente, a los estudiantes, egresados y graduados.

Más en una era donde la información y el análisis de datos viene a constituirse en una base referencial para la toma de decisiones, la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) no debe estar exenta de contar con dichos recursos. Por esta razón, se debe evidenciar el nuevo rol que asumen las instituciones, reflejado en dar continuidad y seguimiento a sus egresados y titulados, con la finalidad de identificar la situación socioeconómica, laboral y percepción de la formación académica recibida, entre otros indicadores de importancia.

Es por ello, la importancia de resaltar y conocer algunos estudios realizados por diferentes instituciones de educación superior en Latinoamérica y en el contexto boliviano. Entre los estudios más destacados están los siguientes:

Institución: Universidad de Aragón

Estudio: Proyecto de seguimiento a egresados del sistema universitario de Aragón.

País: España

Año: 2015

Objeto: Estudio asumido por la Agencia de Calidad y Prospectiva Universidad de Aragón mediante el cual se busca obtener información de sus estudiantes egresados y conocer la realidad en la que se encuentran social, económica y laboralmente (ACP-UA, 2015).

Institución: Universidad Autónoma Metropolitana

Estudio: Seguimiento de Egresados. Generaciones 1998 y 2003

País: México

Año: 2008

Objeto: Realizar permanentemente estudios sobre los egresados de diversas generaciones tomando como marco de referencia la metodología recomendada por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (UAM, 2008).

Institución: Pontificia Universidad Javeriana

Estudio: Seguimiento a egresados de la sede central y la sede seccional de Cali.

País: Colombia

Año: 2010

Objeto: Estudio asumido por la Secretaría de Planificación de la Pontificia Universidad Javeriana, para apoyar la gestión universitaria y brindar mejores servicios a toda la comunidad educativa (PUJ, 2010).

En los anteriores estudios, se evidencia, claramente, la importancia que tiene para las instituciones de educación superior el asumir un seguimiento a egresados de las universidades, destacando la participación e involucramiento de unidades relacionadas con la planificación y gestión. Asimismo, se puede destacar que dichas medidas y acciones de seguimiento no son recientes, al contrario, son políticas que se asumen hace tiempo atrás en la gestión universitaria. En el caso boliviano, es posible destacar el siguiente aporte:

Institución: Universidad Autónoma Juan Misael Saracho

Estudio: Sistema de seguimiento a graduados de la UAJMS

País: Tarija

Año: 2013

Objeto: El proyecto plantea como objetivo principal desarrollar una aplicación informática que proporcione información relevante de los graduados universitarios de la UAJMS, para apoyar a la toma de decisiones y a la planeación académica a nivel institucional (Gareca, 2013).

Revisando los aportes de investigaciones en Bolivia, solo se pudo detectar el aporte de estudiantes de la Carrera de Informática de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, establecido en el departamento de Tarija. No fueron encontrados otros aportes de similar característica.

Asimismo, es posible destacar el aporte e inquietud de los estudiantes de la CAE, quienes ayudaron y aportaron a su institución académica con la realización de este estudio inicial. Esta situación no emergió por voluntad o iniciativa propia de los administradores o autoridades de la universidad, hecho que debería propiciar la inquietud en dichos actores.

Bajo este contexto, se evidencia que las universidades bolivianas todavía no otorgan el valor e importancia a la generación de información, estadística e indicadores que permitan contribuir a la autoevaluación en sus diferentes niveles. Información que es primordial para la planificación y gestión universitaria, en base a datos e indicadores que reflejen la situación actual de sus graduados.

La tendencia actual de las organizaciones, particularmente, aquellas enroladas con la educación superior, se basa en contar con la mayor información que les permita asumir nuevas decisiones que aporten a la planificación de la gestión universitaria. Es pertinente tomar en cuenta las experiencias suscitadas en otros países y, de alguna manera, asumir iniciativas relacionadas a encarar estudios de alto valor e importancia que contribuyan a la construcción y estructuración de los planes, tanto a nivel administrativo y académico, en posibles retos como la obtención de una acreditación regional.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La educación superior en la actualidad enfrenta nuevos retos enfocados en la adaptación a un proceso de globalización. Por lo que, debe adecuar su direccionamiento a propiciar políticas emergentes de integración, relacionamiento y cooperación entre universidades, realizando acciones que busquen una mejor competitividad y posicionamiento dentro el ámbito de la educación universitaria.

La gran preocupación de las instituciones de educación superior, para desarrollar un servicio educativo que cumpla con los requerimientos que la sociedad actual demanda, apunta hacia una dirección única que permita garantizar la pertinencia y calidad en la educación impartida.

Entre las políticas de interés necesarias para conjugar esfuerzos y acciones en pro de construir una mejor educación universitaria, se requiere de información y la gestión de bases de datos que faciliten la valoración y autoevaluación de la institución.

La inexistencia de recursos de información acerca del proceso post universitario, concretamente en lo que respecta el análisis de la trayectoria laboral de la población graduada de la Carrera de Administración de Empresas (CAE) de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), así como el desconocimiento acerca de los perfiles y competencias que solicitan las instituciones públicas y empresas privadas en el mercado laboral vigente, son recursos necesarios para investigarlos y conocerlos, como una referencia sustantiva de la cualidad formativa universitaria y su relación con el campo del trabajo.

La falta de información, en base a variables e indicadores adecuadamente organizados, limita la existencia de datos respaldados acerca de la formación universitaria impartida y recibida, además de los efectos posteriores en cuanto a empleabilidad y competitividad del universitario egresado o titulado.

No cabe duda de que la información adecuadamente obtenida y estructurada, propicia una mejor planificación de la gestión universitaria. Por ello, existe la necesidad de asumir acciones cuyo objetivo se trace en realizar un seguimiento a los egresados y titulados después de su salida del círculo universitario, para conocer su trayectoria laboral, además de su valoración a la formación recibida dentro la universidad.

Obtener un informe pormenorizado acerca de la situación post universitaria de sus egresados y titulados, permitirá a las instituciones de educación superior, en este caso concreto a los directivos de la Carrera de Administración de Empresas, contar con datos confiables y pertinentes sobre la ruta que emprenden sus estudiantes una vez que se alejan de las aulas universitarias.

Es ahí donde se puede indagar acerca de las competencias y habilidades adquiridas dentro la universidad, como el factor de empleo, tiempo que duró en encontrar un puesto laboral, tipo de trabajo desempeñado, valor de ganancia obtenida otros beneficios y prestaciones que reciben.

Sin duda, este bagaje de información se constituye en un insumo necesario para la planificación de la gestión universitaria. Se podría decir que, el seguimiento a egresados y titulados genera datos valiosos y confiables, que describen el desempeño académico

y laboral de su población, para que, mediante dichos resultados, se puedan diseñar políticas y asumir retos que fortalezcan el nivel educativo, entre ellos la posibilidad de la acreditación internacional de la CAE.

Finalmente, es oportuno considerar que la manera acertada de tomar decisiones, que propicien la mejora continua en la dirección de las instituciones de educación superior, se fundamenta en acceder y contar con información pertinente y confiable, la cual sea considerada para la reforma, reestructuración o cambios organizacionales y planes educativos.

1.2.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se logra implementar acciones de seguimiento a la trayectoria universitaria de titulados de la Carrera de Administración de Empresas (U.M.S.A.) para la detección de indicadores e información confiable?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de sistema de información para el seguimiento de la trayectoria profesional de titulados de la CAE – UMSA, basada en la construcción de una base de datos y acceso a la obtención de información confiable que permita contribuir a la toma de decisiones para la planificación, medición y mejora de los procesos formativos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- O.E.1: Evaluar el grado de aprovechamiento, en cuanto la formación y conocimientos adquiridos en la CAE, por parte de los egresados y titulados estableciendo su valor en el campo laboral.
- O.E.2: Identificar la situación laboral y desempeño de funciones, para establecer la relación entre conocimiento y práctica de la población objeto de estudio.
- O.E.3: Determinar la perspectiva salarial de la población de egresados y titulados de la CAE en el mercado laboral actual.
- O.E.4: Determinar las competencias que exigen las organizaciones públicas y privadas respecto al profesional de administración de empresas.

- O.E.5: Identificar las características del mercado de oferta laboral requerido por organizaciones del sector público y privado en la ciudad de La Paz.
- O.E.6: Propiciar estrategias de gestión para mantener una relación constante con los egresados y titulados de la CAE.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1. EDUCACIÓN SUPERIOR

La educación superior universitaria tiene una finalidad individual y colectiva. Por un lado, desde el punto de vista de los individuos, contribuye a la formación de profesionales y ciudadanos activos, respetuosos de la diversidad cultural y con alta responsabilidad social. Por otro lado, desde el punto de vista colectivo, fomenta la cohesión social, al servir de motor para la movilización social que acorta las brechas sociales y económicas que detienen y/o ralentizan el desarrollo del país. En la actualidad, la educación superior universitaria se encuentra en el centro del debate público, entre otras razones, por los resultados obtenidos en esos ámbitos.

La educación superior evoluciona hacia un modelo en que docentes y estudiantes serán, ante todo, aprendices permanentes y en el que los programas de estudio se difundirán en función de los nuevos conocimientos y las nuevas tecnologías de enseñanza y aprendizaje.

La educación superior constituye en la actualidad una de los instrumentos principales con que cuentan los poderes públicos en su intento de asegurar el desarrollo de sus países. El gasto público destinado a esta finalidad es considerado, por consiguiente, una inversión de futuro debido a la oportunidad que supone la educación en general y la educación superior, en concreto, para consolidar el crecimiento y posterior desarrollo.

2.2. UNIVERSIDAD

Universidad procede del latín *universitas*, nombre abstracto formado sobre el adjetivo *universus-a-um* (“todo”, “entero”, “universal”), derivado a la vez de *unus-aum* (“uno”). En el latín medieval, *universitas* se empleó originariamente para designar cualquier comunidad o corporación considerada en su aspecto colectivo (Pereda, 2012).

Hacia finales del siglo XIV, la palabra empezó a usarse, con el significado que tiene en la actualidad. Sin embargo, el término más antiguo y que continuó usándose durante mucho tiempo fue el de *studium* o *studium generale*. El triunfo de la palabra *universitas*, con su significado actual, no llegó hasta el Renacimiento. Es claro que, la palabra *universitas*, formada por los elementos *unus*, *una unum*, y *verto*, *vertere*, *versum*, expresa una visión globalizadora de toda la realidad (Pereda, 2012).

La misma autora señala que, en el año 533, en el Digesto de Justiniano aparece ya *universitas* con el significado de agrupación, corporación, gremio, comunidad, colegio, sociedad. A este ámbito significativo, corresponde el nombre de universidades que se daba, en la Edad Media, al conjunto de poblaciones que para defender en común sus intereses formaban una unidad jurídica. En Cataluña, a partir del siglo XII y, posteriormente, en los demás estados de la Corona de Aragón, los municipios eran conocidos con el nombre de universidades. Y fue de este concepto, de persona jurídica formada por una pluralidad y diversidad de personas físicas, del que surgió el nombre de universidades para las agrupaciones de estudiantes y profesores.

A partir del siglo XVI, las universidades empezaron a diversificarse y a tomar conciencia de sus funciones y de su papel en la sociedad. Las universidades se consideraron a sí mismas como las instituciones encargadas de impartir educación superior, que formaban parte de un conjunto de instituciones semejantes en cuanto a sus fines y que habían sido legitimadas por las autoridades supremas de cada región mediante la facultad de otorgar grados. Sus principales funciones fueron, por tanto, la enseñanza y el otorgamiento de grados. En muchos casos, esta segunda función era inclusive más importante que la primera. La investigación no era considerada como una función de la universidad.

Por tanto, en la actualidad se conoce como Universidad: “al establecimiento educacional dedicado a la enseñanza superior y a la investigación de un tema particular, el cual además está facultado para entregar grados académicos y títulos profesionales” (Pereda, 2012, pág. 62).

La universidad es conceptualizada como un centro de cultura con tres grandes misiones: la creación y el rescate del conocimiento; la formación de hombres y mujeres plenas y útiles para la sociedad; y la preservación de los valores y manifestaciones esenciales de la humanidad.

En relación a lo anterior, se puede decir que, la universidad es una institución educacional, cuya misión es la enseñanza superior para formar profesionales plenos y útiles a la sociedad, dedicada a la investigación y preservación de valores humanos.

En la universidad, hoy en día, sus dos misiones fundamentales siguen siendo hoy, la educación y el avance del saber. Éstas no varían, lo que cambia es la posición en que ellas se sitúan. Las funciones actuales de la universidad van mucho más allá de la docencia. El avance del conocimiento a través de la investigación; la extensión del conocimiento a través de la enseñanza a nivel de licenciatura y de postgrado; el entrenamiento que comprende tanto conocimientos como habilidades en las escuelas profesionales de la universidad exigen una administración universitaria eficiente, lo que hace necesario que se diseñen e implementen planes estratégicos para poder alcanzar los objetivos que se fijan en la universidad, ya sean éstos a corto o largo plazo (Santander, 2014).

La universidad es una comunidad académica orientada a la generación de conocimiento a través de la investigación; a la formación integral, humanista, científica y tecnológica, a través del ejercicio de la docencia; y al desarrollo del país, a través de sus diversas formas de presencia en la sociedad. La universidad posee autonomía y la ejerce de manera responsable en estricto respeto a la Constitución y dentro del marco legal vigente. La provisión del servicio educativo universitario es de calidad cuando se identifican y valoran las siguientes categorías:

- **Estudiantes.** La universidad cuenta con estudiantes comprometidos con su proceso formativo y con altos niveles de habilidad cognitiva. El servicio educativo universitario garantiza en sus estudiantes el desarrollo de competencias para el ejercicio profesional, la producción científica y un sentido de identidad comprometido con el desarrollo del país.
- **Docentes.** La universidad cuenta con docentes universitarios con vocación y dedicación profesional, respaldados por grados académicos de prestigio y ética profesional. La universidad hace pública y reconoce la productividad intelectual de su plana docente, medible a través de las publicaciones indexadas correspondientes a nivel nacional e internacional y de otros mecanismos relacionados a la docencia universitaria.

La carrera académica del docente universitario se rige por la excelencia y meritocracia, contribuyendo así a la alta calidad del proceso formativo y a la producción académica e intelectual.

- **Gestión universitaria.** Frente a los desafíos actuales de la educación superior universitaria, la universidad requiere contar con gerentes universitarios competentes para gestionar institucionalmente la formación integral que comprende la profesionalización del talento humano y la producción de conocimiento de alta calidad, además de los medios necesarios que ambos procesos requieran o sean pertinentes.
- **Disciplinas y programas profesionales.** La universidad cuenta con currículos y programas de enseñanza con objetivos claros, respecto a su propuesta académica e institucional, y alineados a la demanda social y productiva, los cuales son renovados constantemente. Asimismo, los programas de enseñanza promueven la investigación, la interdisciplinariedad y el uso de nuevas tecnologías.
- **Investigación.** La universidad cuenta con los recursos humanos y presupuestales adecuados para producir conocimiento de alta rigurosidad, a través de la investigación básica y aplicada. Esta se articula con su entorno inmediato de manera que permite resolver los problemas locales y nacionales. En esa medida, la universidad se posiciona como actor relevante del cambio social con un proyecto institucional de investigación claro y definido, que involucra la búsqueda de recursos de financiamiento, el desarrollo de capacidades de investigación, la institucionalización de procesos ágiles y otros requerimientos para la adecuada gestión de la investigación académica de los estudiantes y el desarrollo y promoción de la investigación, tales como aulas adecuadamente implementadas, laboratorios equipados, bibliotecas y bases de datos con recursos de información, equipamiento actualizado, entre otros.

En este caso, para el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en otras instituciones ligadas a la Educación Superior, como es el caso en Lima – Perú, se considera y pretende asegurar el conocimiento público de estos y otros criterios de calidad, a través de indicadores, vinculados a la provisión del servicio educativo, lo que permite demostrar que la educación universitaria se convierte en un espacio para la conservación de las grandes tradiciones culturales; para la generación de los valores ciudadanos y la crítica a todo mecanismo de domesticación de la conciencia a través de las ideas; lo cual legitima y justifica la inversión social en este campo. De esta manera, la valoración pública legitima social, política y económicamente a la institución.

2.3. ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

La administración universitaria, consiste en operar y desarrollar eficazmente la docencia, la investigación y la extensión, así como utilizar los recursos humanos y financieros vinculados a la misma, con el fin de lograr resultados relevantes para la institución y la sociedad (Pereda, 2012).

La administración universitaria se ha identificado como un requerimiento para el mejoramiento de la actividad laboral de su personal, la formación y profesionalización del mismo, ya que, constituirá el elemento fundamental para incrementar la motivación, facilitar su promoción, y alcanzar un reciclaje permanente de sus miembros.

Actualmente, existe un amplio debate sobre la administración universitaria, ya que, se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad (Pereda, 2012).

También, este proceso va a servir como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico, tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión, así como la administración universitaria va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje (Pereda, 2012).

En tal sentido, la administración universitaria puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos.

El componente administrativo procura realizar sus funciones y operaciones del modo más efectivo y eficiente, a fin de contribuir con las metas de excelencia y calidad que la Universidad señala en sus pronunciamientos al país y a sus diversos públicos. La administración universitaria tiene un papel estratégico para facilitar el logro de las metas institucionales. Por consiguiente, se desea incorporar a la gerencia universitaria los principios filosóficos y los medios operativos de la calidad total, con el propósito de mejorar continuamente los servicios (internos y externos) y de contribuir al logro de las metas en el plan de desarrollo estratégico.

2.3.1. EL ALCANCE DE LO ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD

Para Andrade y Carrau (2011), la administración, la gerencia, la función directiva y la gestión son términos que normalmente se utilizan para referirse a la disciplina cuyo objeto de estudio son las organizaciones. Como tal, es una especialidad sumamente nueva en el conjunto de las profesiones modernas, mas, como actividad, es tan vieja como el género humano. Su surgimiento en el continente científico moderno aparece vinculado a los muchos e importantes cambios que originó la revolución industrial y es en la segunda mitad del siglo XIX que el espectacular desarrollo de la actividad fabril favorece su conformación como disciplina. Existen variados antecedentes en distintas épocas históricas que destacan la importancia paradigmática de algunas organizaciones en particular como la Iglesia Católica y la institución militar.

Más reciente aún, la administración se ha concebido como la profesionalización de la gestión de las instituciones sin fines de lucro, dado que una creencia fuertemente arraigada en la sociedad impone que la administración, se crea solamente para las grandes empresas y el Estado (Andrade y Carrau, 2011). El hacer, en estas organizaciones, en algunos aspectos, cosas muy diferentes a la actividad de las empresas comerciales, reforzó la creencia de que no se aplicaban en ellas los preceptos e instrumentos desarrollados para atender las realidades competitivas y económicas-financieras de las organizaciones empresariales. Hasta hace poco tiempo, hablar de empresa, clientes y gerentes en ese ámbito (especialmente en la medicina y en la enseñanza) no generaba reacciones de simpatía, dado que eran términos con marcadas connotaciones mercantilistas y absolutamente impropios (en la opinión de algunos) para el sentido y fines de sus instituciones. Además, en términos generales, no eran abordados en la formación profesional de quienes se dedicaban a esas actividades (Andrade y Carrau, 2011).

Hoy, se refieren a la empresa universitaria, como una empresa con una dimensión tal, que abarca mucho más allá de lo limitado a lo comercial y que se introduce en el ámbito superior de los emprendimientos humanos. Es en esa dimensión y tomando en cuenta sus fines, que están dirigidos a contribuir al desarrollo del saber y de la sociedad y, en consecuencia, a la felicidad de las personas, que se puede afirmar que la universidad es una de las instituciones imprescindibles y permanentes en toda sociedad.

2.3.2. IMPACTO DE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE LA CONDUCCIÓN DE LAS UNIVERSIDADES

Según Andrade y Carrau (2011), la esencia de la administración tiene que ver con cinco elementos fundamentales que, en la medida en que las organizaciones los consideren en sus acciones y decisiones, aumentan significativamente sus posibilidades de éxito y el cumplimiento cabal con su finalidad o propósito que, en lo universitario, es la formación de mujeres y hombres competentes en lo profesional e interesados en la búsqueda de la verdad y justicia y en aportar a un mundo mejor.

Al respecto Borrero (2002:3) señala que, con todo y las diferencias específicas entre la empresa – universidad y las restantes gestiones humanas, la administración universitaria conoce con los mismos nombres y parecidas interpretaciones, a las leídas en los libros clásicos de administración empresarial, las etapas conjugadas que ésta prescribe, a saber: la planeación, la programación, la coordinación y la evaluación final, para cerrar el círculo de retorno al paso inicial de trazar planes y metas. Con lo mencionado, la administración universitaria se constituye en el último intérprete de sus normas de comportamiento.

2.4. GESTIÓN UNIVERSITARIA

Las universidades han sufrido, en los últimos años, el impacto de los cambios que se han producido en los sistemas económico, tecnológico y social. La sociedad, dentro de esta perspectiva, demanda de la universidad la satisfacción de una serie de necesidades diversas a partir de los cambios producidos en el marco de las nuevas competencias. Esta situación debería llevar a la institución universitaria hacia una reflexión sobre su nuevo papel, más allá de los límites de las funciones que tradicionalmente se le han asignado y que ella ha asumido con determinadas limitaciones (Mindreau, 2014).

Las realidades actuales debieran ser un punto de partida para rediseñar su estructura organizativa, para incorporar los nuevos principios de la gestión que le lleven a definir sus prioridades estratégicas y a determinar la asignación de sus recursos en función de sus estrategias y reorientar la competencia de sus órganos de *staff*.

En un primer apartado se consideran tres perspectivas generales aplicables a la gestión universitaria. Lo significativo de estos enfoques es que, en los tres, se considera que la universidad debe seguir desempeñando su rol fundamental de creadora de conocimientos,

formadora de profesionales y divulgadora de los avances en los campos científicos, humanísticos y tecnológicos.

Los tres enfoques del nuevo rol en la gestión universitaria son:

- **Enfoque tradicional:** Considera que la administración universitaria debe ser una respuesta concreta a las exigencias de tipo administrativo, mas no a las nuevas demandas específicas que surgen de la sociedad. Es un típico comportamiento reactivo donde no se pregunta por una administración integral que responda a las variaciones que se dan en el entorno y que de alguna manera pueden condicionar el quehacer de la institución. Los cambios que se han realizado, y se siguen realizando, se podrían calificar como pequeños ajustes que no cuestionan la administración de la universidad en sus raíces o causas.
- **Enfoque de gestión universitaria:** Tiene como premisa que las transformaciones que se dan en la sociedad exigen de la gestión universitaria cambios significativos que le permitan responder a su misión actual. Es decir que no puede estar al margen de los acontecimientos que suceden en su entorno, sino que, más bien, deben conocerlos, entenderlos, interpretarlos y enfrentarse a ellos. Esto implica una actitud eminentemente proactiva, de mayor apertura en su visión, que la lleva a asumir estratégicamente los cambios y a poner en juego las teorías e instrumentos de la gestión contemporánea de manera que la institución se oriente en un horizonte de tiempo de mediano y largo plazo y sea competente.
- **Enfoque transformador:** Este se apoya en las premisas del enfoque anterior, considera que la organización universitaria debe cuestionar los principios y las creencias más profundas en los que se ha basado su gestión, diseñándola a partir de unos nuevos y poco ortodoxos principios. Debe asumir un comportamiento y características organizacionales que le permitan superar todas aquellas anomalías que frenan su actuación y que le permitan responder, con altos niveles de eficiencia y eficacia, a las demandas de las tendencias contemporáneas. Solo así, la organización universitaria será capaz de manejar los retos contemporáneos que la sociedad le demanda.

Con base en los enfoques anteriormente descritos, es posible sostener que el nuevo rol universitario presenta el reto de asumir cambios en la gestión y, por ende, transformarse para mejorar sus procesos internos, pero, también, tomando en cuenta acciones ligadas al mejoramiento continuo del currículo, como las evaluaciones periódicas intrainstitucionales,

el seguimiento a los estudiantes egresados y titulados, como otros retos que aparecen debido a la coyuntura.

En este marco, el presente estudio se centra particularmente en la gestión universitaria, concentrándose en el seguimiento de los egresados y titulados. Se pretende identificar diversas variables, entre ellas, el impacto de la formación universitaria, acceso laboral, competencia profesional y otros, para detectar valiosos indicadores que contribuyan a la planificación de una gestión universitaria pro-activa.

2.4.1. GESTIÓN DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIA

En la Gestión de Información se incluye el planeamiento de la política informativa de toda la organización; el desarrollo y mantenimiento de sistemas y servicios integrados; la optimización de los flujos de información y el fortalecimiento de las tecnologías para satisfacer los requerimientos funcionales de los usuarios finales, sin considerar su status o rol en la organización de origen (Rowley, 1998).

En 1998, Butcher y Rowley plantean un modelo al que llaman “ciclo de la Gestión de Información”, que se caracteriza por siete componentes, que en inglés comienzan con la letra «R» y que se exponen en español en la representación de la siguiente figura:

Figura 1: Modelo de la Gestión de Información



Fuente: (Butcher, 1998)

Butcher y Rowley (1998) explican este modelo a partir del proceso de “Lectura” de la siguiente forma:

1. Una persona lee una colección de conocimiento relevante registrado tanto en formato electrónico como en formato impreso. También pueden absorber otras entradas del ambiente externo o datos de la realidad, empleando diferentes metodologías para la recopilación de datos.
2. Cuando se lee, este conocimiento relevante se convierte en información que es absorbida por el contexto cognitivo del individuo. Este planteamiento implica una definición de información como conocimiento subjetivo. El proceso de reconocimiento tiene que ver con el vínculo que se establece entre los conceptos que maneje el usuario, en su contexto cognitivo, y aquellos que fije el documento leído. El reconocimiento tiene que ver con la conversión de información en conocimiento subjetivo.
3. La reinterpretación tiene que ver con la conversión de conocimiento en una forma que puede ser fácilmente comunicada, tal como en un documento. Aunque los documentos son de interés primordial, para los gerentes de información, es importante recordar que también pueden presentarse en forma gráfica u oralmente. Los autores describen este conocimiento como “Conocimiento público”.
4. La revisión o evaluación tiene que ver con la conversión del conocimiento público en conocimiento validado. Este proceso se conduce por varios canales que filtran las comunicaciones de los individuos para la entrada del conocimiento validado. Algunas actividades típicas, que tienen que ver con la validación, incluyen la revisión, el arbitraje y otros procesos para evaluar conocimiento público.
5. La emisión o distribución tiene que ver con el hacer del conocimiento público, que está ampliamente disponible dentro de la comunidad y la organización, o que el mercado considere que tiene valor. Cuando el conocimiento validado ha sido emitido, ingresa en el dominio del conocimiento donde los individuos, organizaciones y comunidades pueden actuar. La emisión de los documentos casi siempre es en forma de publicación, pero pueden hacerse otros anuncios por las vías de la televisión u otro medio informativo.
6. Las organizaciones interactuarán con este dominio del conocimiento, seleccionarán aspectos y recopilarán otros o proveerán caminos de acceso a un aspecto del dominio de conocimiento que, a su juicio, pueda ser de interés para sus objetivos.

7. Esta recolección accesible de conocimiento será utilizada por los individuos como recurso del cual puedan recuperar conocimiento relevante. Los usuarios se acercarán a estas colecciones con objetivos individuales e intentarán establecer diferencias entre conocimiento relevante y desperdicio, según definan sus objetivos específicos.
8. El conocimiento relevante, una vez recuperado, debe ser leído antes de que el conocimiento registrado en otros documentos pueda ser convertido en información y el ciclo pueda recomenzar. Butler y Rowley terminan su explicación planteando que el ciclo muestra las etapas en un orden en que con frecuencia se encuentran, pero el proceso puede ocurrir en otras formas alternativas.

2.4.2. SEGUIMIENTO A LA TRAYECTORIA PROFESIONA

Para hablar del seguimiento a la trayectoria profesional, es necesario acudir al conocimiento separado de los términos, mediante el cual se logre, posteriormente, configurar dicho planteamiento. La conceptualización de seguimiento como “el análisis y recopilación sistemática de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación” (CIVICUS, 2018).

Es posible también considerar que abordar el seguimiento ayudará a que se siga una línea de trabajo y, además, permite a la Administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación.

Por otra parte, el término trayectoria, pese a que el mismo posee acepciones diversas, es importante ligarlo para el presente caso en relación a la trayectoria profesional, desde una noción hacia conocer las historias de vida.

Por tanto, trayectoria profesional reside en que ésta permite observar, a través de los actores, cómo se construyen las actividades específicas que éstos realizan, la ubicación física del lugar que ocupan, el papel de las organizaciones, el de las redes institucionales, las tipologías de trabajo realizado y el destino que se da a los ingresos, así como la manera en que los sujetos se apoyan en el capital acumulado y empleado (Sahagún, Selva, & Pallares, 2011).

En este entendido, el presente estudio se enfoca en el seguimiento a la trayectoria, pretendiendo obtener información relacionada con el desarrollo profesional de estudiantes titulados. Para ello, analizará diversas variables sujetas a medición, como ser acceso a

empleo, tipo de empleo, calidad del empleo, cargo, remuneración y formación entre otros indicadores de interés.

Dicha información se puede estructurar en un mapa referencial en base a los resultados obtenidos mediante el trabajo de campo, logrando una descripción sistemática que cuantifique las principales características de la realidad en la cual se encuentran y se involucran los profesionales titulados de la CAE – UMSA.

2.5. UNIVERSIDAD Y MERCADO LABORAL

La presente investigación consideró analizar la relación entre las variables universidad y mercado laboral, ésta última reflejada en la inserción de los profesionales en diferentes fuentes laborales. Para ello, se hace una breve referencia conceptual al tema de empleabilidad de los universitarios en el actual contexto socio-económico.

En la actualidad, las universidades deben de tener entre sus objetivos prioritarios la inserción laboral de sus titulados y un indicador de calidad de las mismas es el referido a la adecuación de sus titulados a las exigencias del mercado laboral. En este sentido, se podría hablar de éxito en el proceso de inserción laboral cuando los titulados estén trabajando en aquello para lo que se han formado (Ruíz, 2010).

Asimismo, es posible destacar que la etapa de transición de la universidad al mercado de trabajo es prolongada, compleja y está llena de dificultades: incertidumbre ante el futuro profesional, desajuste entre formación adquirida, las demandas y exigencias del mercado laboral y la falta de orientación laboral en la universidad (Salas, 2003).

Bajo este panorama, la universidad y su gestión están llamadas a otorgar valor e importancia al momento de plantear medidas de seguimiento a egresados y titulados universitarios, para conocer de alguna manera los tropiezos, dificultades y barreras que encuentran al momento de acceder a una fuente laboral o las ventajas que tiene por haber estudiado en una Universidad, además de estudiar los procesos de su formación, valoración y cualificación de competencias.

2.5.1. MERCADO DE TRABAJO

Al hablar de mercado de trabajo, es importante conocer los fundamentos teóricos que lo sustentan, abordando perspectivas teóricas que permitan plantear una mirada particular acerca de los procesos de inserción y del rol que podría cumplir en estos mercados.

2.5.1.1. LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS ACERCA DEL MERCADO DE TRABAJO

La revisión de las principales perspectivas teóricas, acerca del funcionamiento del mercado de trabajo, resulta relevante ya que en ellas se encuentran los fundamentos a partir de los cuales se construyen las distintas interpretaciones acerca de la problemática del desempleo y se diseñan los mecanismos institucionales (políticas públicas de empleo) que tienen por objeto dar solución a este problema.

Con base en lo planteado por Ludger Pries (2000), es posible distinguir, a grandes rasgos, dos grandes visiones contrapuestas al interior de estas perspectivas teóricas acerca del mercado de trabajo: (i) la visión economicista neoclásica, y (ii) la teoría sociológica del mercado de trabajo, la cual tiene sus orígenes en el enfoque institucionalista y que se desarrolla a partir de la crítica a los modelos explicativos puramente económicos (Pries, 2000).

Ambas perspectivas teóricas son la expresión de una serie de supuestos contrapuestos acerca de la vida económica en general y, particularmente, sobre los principios que guían la conducta de los agentes económicos.

2.5.1.2. EL ENFOQUE NEOCLÁSICO DEL MERCADO DE TRABAJO

De acuerdo a Carlos Salas Páez (1997), la perspectiva neoclásica parte del supuesto de que los agentes económicos actúan de manera aislada e individual tomando como referencia las señales del mercado (precios). Asimismo, entiende que los agentes económicos toman sus decisiones en base a una racionalidad formal (adecuación de los medios a los fines) y a la búsqueda de la maximización de sus beneficios.

Es a partir de esta representación de los agentes que se elabora una particular mirada acerca de la vida económica. Desde esta perspectiva, la economía se construye en base a las decisiones que adoptan consumidores y productores, asumiendo que los primeros frente a una diversidad de opciones optarán por aquella que le produzca mayor satisfacción (utilidad marginal), mientras que los segundos actuarán buscando siempre la maximización de sus ganancias.

La autorregulación de los mercados se alcanza a partir del libre juego entre la oferta y la demanda. Según este enfoque, el mercado de trabajo es uno más de los mercados de bienes y servicios que se constituyen en una sociedad de mercado capitalista. Por lo

tanto, no se le atribuye ninguna particularidad en su funcionamiento. En este sentido, se entiende que los agentes económicos se relacionan con el mercado de trabajo de manera individual y aislada, dejando de lado todo tipo de redes, normas e instituciones sociales.

De acuerdo a Pries (2000), en el enfoque neoclásico, es posible identificar al menos cuatro principios explicativos básicos acerca del funcionamiento del mercado de trabajo:

- i. Se asume que la fuerza de trabajo es una mercancía que puede ser estandarizada y, por ende, es fácilmente sustituible.
- ii. Se asume la existencia de información completa tanto para quienes buscan trabajadores como para quienes buscan empleo.
- iii. El ajuste entre oferta y demanda de trabajo se produce mediante mecanismos de mercado. Es el salario (precio ofrecido y/o demandado de la mercancía de la mano de obra) el que define la confluencia entre trabajadores y puestos de trabajo.
- iv. A partir del funcionamiento de los mecanismos de mercado es posible alcanzar un equilibrio entre oferta y demanda de trabajo.

Tal como se sostuvo anteriormente, “los individuos ofrecen su tiempo de trabajo a partir de una opción libre entre el trabajo y el ocio. Así, la oferta de trabajo estará determinada en función del salario prevaleciente en el mercado, los ingresos no laborales y el precio de los productos. Las empresas por su parte, demandarán trabajo en respuesta a los requerimientos que tengan sus productos” (Duarte y Figueroa, 2005, p. 5).

A partir de estos cuatro principios, el enfoque neoclásico elabora una interpretación abstracta del funcionamiento del mercado de trabajo. Sin embargo, en la realidad se puede encontrar distintos tipos de problemas que se alejan de esta idea de equilibrio entre oferta y demanda de trabajo, dentro de los cuales el desempleo es, quizás, el más relevante.

2.5.1.3. LAS TEORÍAS SOCIOLÓGICAS DEL MERCADO DE TRABAJO

A partir de la crítica a la visión economicista de la vida en el enfoque neoclásico, se constituyeron un conjunto de perspectivas teóricas que entienden el mercado de trabajo como un “espacio social complejo en donde se relacionan capital y trabajo” (Duarte y Figueroa, 2005, p. 7), el cual se organiza a partir de una serie de normas e instituciones sociales y no sólo a partir de mecanismos de mercado.

El objetivo de estas perspectivas teóricas es “explicar y entender los mecanismos, normas y prácticas de calificación, reclutamiento, movilidad horizontal y vertical y remuneraciones de la mano de obra” (Pries, 2000, p. 522). A partir de estas teorías se elabora una nueva interpretación acerca de la problemática del desempleo y de procesos tales como la búsqueda de empleo y la forma en que circula la información en los mercados de trabajo.

Los primeros antecedentes de estas perspectivas teóricas se pueden encontrar en dos enfoques acerca del mercado de trabajo: **el institucionalista y el de segmentación.**

El *enfoque institucionalista* se basa en el supuesto de que el funcionamiento del mercado de trabajo se rige por reglas institucionales y no por la lógica mercantil de la oferta y la demanda (Pries, 2000). Son estas reglas institucionales las que generan una división dual de los mercados de trabajo. Más allá de la denominación que se le dé a cada uno de estos mercados, lo relevante es que en ellos predominan distintos arreglos que influyen en todos los aspectos del funcionamiento del mercado de trabajo: procesos de contratación, de formación y promoción de los trabajadores. De esta manera se asume la existencia de factores sociales (por ejemplo, el sexo o el origen étnico) que pueden incidir en los procesos de inserción laboral.

Por su parte, el *enfoque de la segmentación* del mercado de trabajo suele presentarse como un desarrollo del enfoque institucionalista. El aporte de este enfoque consiste en la idea de que “tanto la estructura de los puestos de trabajo como la de la mano de obra no consisten en elementos unitarios y homogéneos, sino en “conglomerados” segmentados unos de otros” (Pries, 2000, p. 517), los cuales se definen de acuerdo a ciertas características técnicas y sociales. Lo relevante es que, dentro de cada conglomerado, las prácticas de reclutamiento, de asignación de puestos, de remuneración y de capacitación se basan en normas más o menos institucionalizadas.

A partir de la década de 1980, se han abordado una serie de temáticas en base al enfoque institucionalista y de segregación del mercado de trabajo: la segregación del mercado de trabajo según género; los mercados de trabajo locales en los que predominan los lazos familiares y sociales de los trabajadores; el estudio de las trayectorias laborales y, por último, el estudio de las redes sociales como mecanismo relevante en la circulación de la información en el mercado laboral.

Desde estos enfoques teóricos, la concepción de los agentes económicos y de la forma en que éstos se relacionan con el mercado de trabajo difiere radicalmente respecto al enfoque neoclásico. Es así como se asume que al mercado de trabajo “concurren sujetos con desiguales condiciones sociales, económicas y políticas y que además, no poseen una información completa sobre los puestos de trabajo disponibles o las competencias que posee la fuerza de trabajo” (Duarte, 2005, pág. 8).

Con base en lo anterior, se atribuyen a los mercados de trabajo importantes grados de incertidumbre económica y riesgo social, los que caracterizarán los procesos de búsqueda de empleo e inserción laboral.

Asimismo, desde esta perspectiva teórica, el desempleo no se entiende como un fenómeno de carácter friccional. Por lo tanto no sólo explica la existencia de una “sobreerregulación”, sino que también se entiende como “una consecuencia de la particularidad de las trayectorias de los individuos en los mercados de trabajo, que reflejan, en muchos casos, las escasas capacidades o habilidades que poseen para internalizar la incertidumbre económica en un contexto de globalización” (Figuroa, 2002, pág. 45).

A modo de síntesis y en el intento de relacionar estos enfoques teóricos con el problema de investigación que se aborda, se puede sostener que las teorías sociológicas del mercado de trabajo imponen el desafío de observar y analizar el contexto institucional, social y cultural a partir del cual se configura el mercado de trabajo en servicios sociales a la comunidad y, particularmente, los procesos de inserción laboral, asumiendo que el Programa Servicios Comunitarios forma parte de ese mismo contexto.

2.5.2. INSERCIÓN LABORAL DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS

La preocupación por la inserción laboral de los titulados de la universidad data de hace 50 años. Pérez Díaz y Rodríguez (2002) señalan que en la década de los sesenta “el movimiento estudiantil y la inteligencia contestataria cuestiona la universidad por lo que considera la baja calidad de la actividad científica y su vida intelectual, comienza a preocuparse por la eficacia de la universidad a la hora de prepararles para las profesiones del porvenir”.

Si se adaptan los contenidos universitarios a las necesidades de la sociedad y de la empresa, posiblemente se evitaría que los jóvenes egresados atravesaran dificultades para insertarse en la actividad laboral. El crecimiento de profesionales con formación universitaria ha

aumentado considerablemente la oferta y esto ha generado dificultades para la inserción laboral de los graduados y una mayor competencia.

Actualmente, existe un debate sobre la empleabilidad de los graduados, acerca de si su formación debe o no adaptarse a las necesidades del mundo laboral. Si bien es probable que una adaptación curricular en este sentido podría garantizar una mayor inserción laboral, existe el riesgo de generar programas profesionales a corto plazo que no se adapten al ritmo que cambia la realidad empresarial o que limite a los profesionales a la inserción en el ámbito de influencia de la universidad en que se formaron aun cuando en la misma no haya oportunidades para ellos.

2.5.3. ENFOQUE DE LA EMPLEABILIDAD

En el contexto de las transformaciones socio-económicas e institucionales antes señaladas, en relación con las consecuencias que éstas han tenido sobre el mercado de trabajo, ha adquirido cada vez mayor relevancia el concepto de empleabilidad, tradicionalmente definido como el conjunto de aptitudes que le brindan a un individuo la oportunidad de acceder a un puesto de trabajo y mantenerse en él.

A partir de la noción de empleabilidad, se redefine la lógica de integración social con que funciona el mercado de trabajo, poniendo mayor énfasis en los mecanismos a través de los cuales los individuos responden al desafío y a la exigencia de nuevas competencias que demanda el mercado de trabajo para ser más “empleable” (Cinterfor, 2004).

Frente a un escenario caracterizado por el predominio de la movilidad laboral, la incertidumbre y el riesgo se requiere, por parte de los trabajadores, nuevas competencias y habilidades. De acuerdo a Figueroa, actualmente, “se demanda para el mundo del trabajo una “empleabilidad” referida a tareas u ocupaciones de corta duración, relaciones salariales que sean fácilmente abortadas y una condición de “despedible” que esté presente de manera implícita en el desarrollo diario de las tareas productivas” (2002, p. 48). En otros términos, la empleabilidad se convierte en una nueva forma que tienen los individuos de seguir relacionados con el mercado de trabajo.

2.5.3.1. DEFINIENDO LA EMPLEABILIDAD

De acuerdo a Chacaltana y Sulmont (2003), la noción de empleabilidad es tomada de la palabra en inglés “*employability*”, la cual surge a principios del siglo XX como una mezcla

entre los términos “*employ*” (empleo) y “*ability*” (habilidad). Sin embargo, esta palabra adquiere relevancia en la década de 1980, es decir, en momentos en que se hicieron evidentes los efectos de la crisis del mercado de trabajo en la forma de un crecimiento limitado de los puestos de trabajo y una excesiva oferta de fuerza laboral, situación que generó el crecimiento de las tasas de desempleo y el debilitamiento de la capacidad de negociación de los sindicatos (Campos, 2003).

Desde la década de 1980, la noción de empleabilidad se ha seguido usando para dar cuenta de las habilidades y capacidades requeridas para obtener y conservar un empleo. De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (2002), la empleabilidad se refiere a un conjunto de “calificaciones, conocimientos y competencias que incrementan la capacidad del trabajador para obtener y conservar un empleo, progresar en el trabajo y adaptarse a los cambios, lograr otro empleo si la persona así lo desea o si ha sido despedida, e incorporarse o reintegrarse al mercado laboral con mayor facilidad” (OIT, 2002, pág. 7).

Desde esta perspectiva, la empleabilidad es el resultado de una educación y formación profesional de calidad. De acuerdo a Guillermo Campos (2003), el vínculo entre educación y empleabilidad se explica a partir de la teoría del capital humano. Esta teoría enfoca su análisis en las características de la fuerza del trabajo, a la cual le reconoce la posibilidad de elevar su productividad a través del conocimiento, comúnmente definido como escolaridad.

En este sentido, se sostiene que la educación es una inversión que tiene efectos positivos tanto a nivel de los individuos como de las naciones. Sin embargo, desde esta misma teoría, se ha reconocido que el capital humano es mucho más amplio que la escolaridad, abarcando un “conjunto de factores tangibles e intangibles, con capacidad de elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad” (Campos, 2003, p. 104), entre los que se encuentran las habilidades innatas, habilidades académicas, la educación formal, los aprendizajes informales, la experiencia laboral y una serie de actitudes personales (autoestima, ética laboral, responsabilidad, etc.).

Desde la perspectiva teórica del capital humano, la empleabilidad sería otra manera de identificar los mismos elementos que constituyen la inversión en recursos humanos, y que se expresan en atributos o habilidades que facilitan el acceso a las oportunidades de empleo.

En este mismo sentido, José Joaquín Brunner (1999) sostiene que la noción de empleabilidad se encuentra fuertemente asociada con la relación entre educación y trabajo, de tal manera que, en el marco de las transformaciones del trabajo y de la forma en que funciona el mercado laboral, las ocupaciones adquieren cada vez más un componente de información-conocimiento, el cual modifica las competencias requeridas y eleva los requerimientos educacionales de la fuerza de trabajo.

En este contexto, la educación se concibe como un proceso continuo de aprendizaje a lo largo de la vida. Desde esta perspectiva, la noción de “competencias de empleabilidad” hace referencia al conjunto de capacidades esenciales para aprender y desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo, incluyendo capacidades de comunicación y relacionamiento interpersonal; de resolución de problemas y manejo de procesos organizacionales y de organización de los propios comportamientos en función de los requerimientos del puesto de trabajo. De acuerdo a Brunner (1999), este tipo de competencias presentan las siguientes características:

- i. Transversales y genéricas: son necesarias para todo tipo de empleos y no están ligadas a una ocupación en particular.
- ii. Transferibles: se adquieren mediante procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje.
- iii. Generativas: permiten un desarrollo continuo de nuevas capacidades.
- iv. Medibles: su adquisición y desempeño son posibles de ser evaluados.

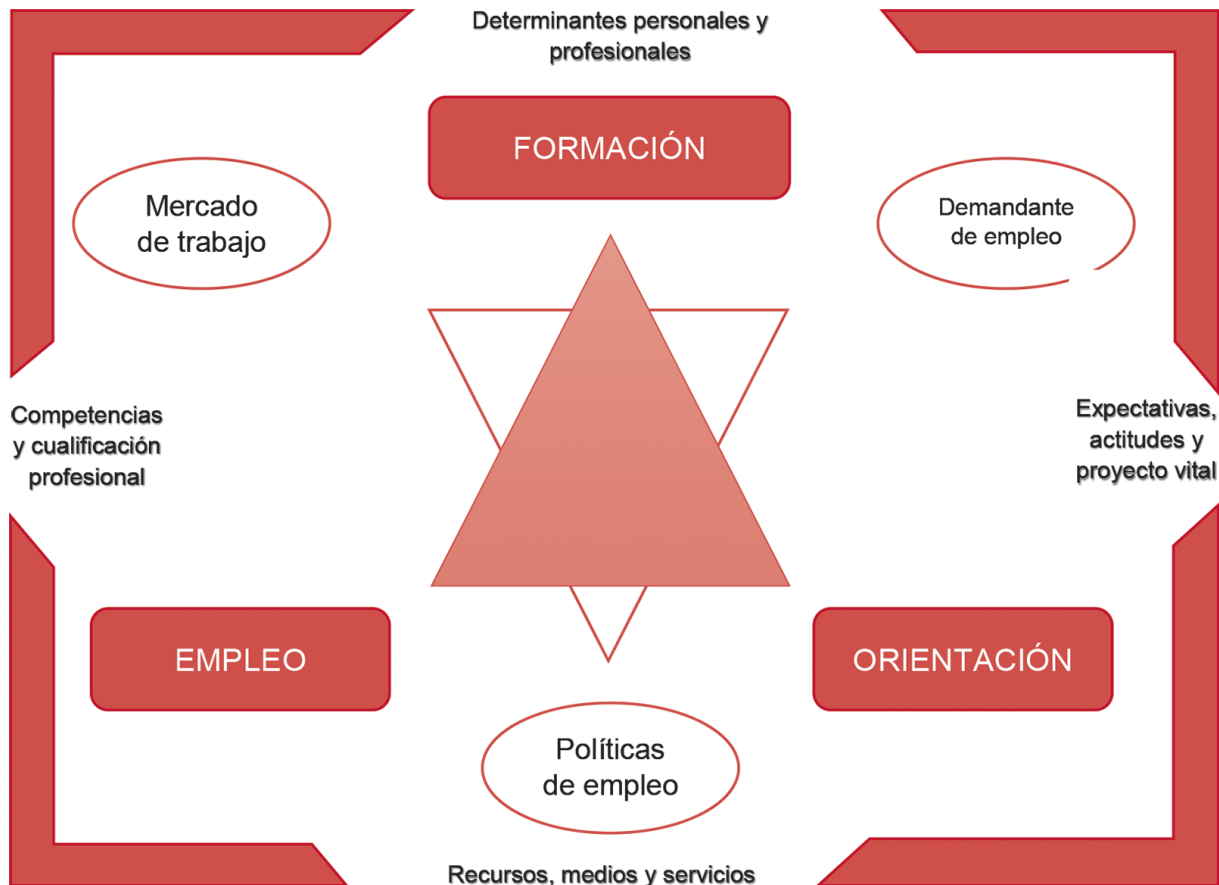
El análisis de la empleabilidad no sólo debe tener en consideración las habilidades y competencias que manejan los trabajadores, sino también de qué manera la sociedad garantiza, a través de la estructura de oportunidades, el desarrollo equitativo de estas habilidades y competencias, en complemento con oportunidades reales de empleo.

Desde el punto de vista de esta investigación, la vinculación entre empleabilidad y estructura de oportunidades permite enfocar el estudio de la inserción laboral no sólo a partir de las competencias y habilidades de los titulados universitarios, sino también desde el ámbito del funcionamiento de los mercados de trabajo y de las políticas públicas relacionadas con él. Tal como lo sostiene Figueroa (2004), esta perspectiva de análisis toma en consideración la plataforma institucional del mercado de trabajo y la forma en que, en ese contexto, la empleabilidad se utiliza como un modo de integración social a través del trabajo.

En el escenario internacional (Dumitriu, Timofti y Dumitriu, 2014; Hager y Holland, 2006; Jurado de los Santos et al., 2015; Watts, 2006), se señala cómo el éxito de los estudiantes, a la hora de acceder a un empleo, no sólo depende de la formación recibida, sino también de sus circunstancias y actitudes, así como del contexto laboral, social y económico en el que se encuentran el estado del mercado de trabajo, además de las formas que opera a nivel local, nacional e internacional.

Todos estos factores, externos e internos a la persona, hacen de la inserción socio-laboral un proceso complejo, poliédrico, multidisciplinar y multiprofesional de transición, marcado por la incertidumbre y una serie de problemáticas acentuadas por los constantes cambios tecnológicos, socioeconómicos y culturales, tal y como se representa en la figura siguiente:

Figura 2: Factores que inciden en el proceso de inserción laboral en función al triángulo básico formación-orientación-empleo



Fuente: (González, 2016)

El proceso de inserción socio-laboral dependerá en gran medida, de una buena formación de base, que permita a las personas adaptarse a los requerimientos sociales y profesionales que demanda el mercado de trabajo (Isus, 2008), pero no de forma exclusiva. Requiere a su vez de un proceso de orientación y asesoramiento que facilite su proceso de toma de decisiones contrastada, acorde a las alternativas posibles y deseables, tanto a nivel interno como externo, para acceder a un empleo pleno y mantener activa su empleabilidad y ocupabilidad. La Orientación Profesional se convierte, así, en eje vertebrador entre el empleo y la formación necesaria para ejercerlo.

2.6. COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL

Es posible entender la competencia como las “características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, Direccion Estrategica de Recursos Humanos (RRHH), 2006).

2.6.1. COMPETENCIAS CARDINALES

Estas competencias hacen referencia en el ámbito de la organización. Usualmente, representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello que es necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores le dan otras denominaciones, como competencias generales o corporativas.

Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización (Alles, Diccionario de Competencias, 2009).

2.6.2. COMPETENCIAS GERENCIALES

2.6.2.1. GERENCIALES

Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren, como su nombre lo indica, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas es decir que son jefes de otros.

2.6.2.2. POR ÁREA

Al igual que las competencias específicas gerenciales se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso, se trata, como su nombre lo indica, de aquellas

competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, producción finanzas (Alles, Diccionario de Competencias, 2009).

2.6.3. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Competencia técnica: Poseer conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional, que permitan dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral (Pilar, 2010).

2.6.4. COMPETENCIAS GENÉRICAS

Son competencias cognitivas, sociales, emocionales y éticas (iniciativa, esfuerzo por la cualidad, responsabilidad, etc.) que tienen carácter transferible y constituyen el saber ser en la educación profesional del universitario.

Son atributos personales de carácter cognitivo, social, actitudinal o valorativo que enriquecen el comportamiento profesional. En sentido estricto, no son imprescindibles para el ejercicio profesional; pero, en la práctica, se convierten en elemento diferenciador al añadir valor cualitativo al candidato a un puesto de trabajo en la conservación y promoción en una ocupación (Girona, 2001).

2.7. MARCO LEGAL

En la Ley N° 3942 de la Constitución Política del Estado, se enmarcan las directrices de los derechos fundamentales del ciudadano boliviano y boliviana en relación a su acceso a la educación. En su Artículo 17, se señala: “Toda persona tiene derecho a recibir educación en todos los niveles de manera universal, productiva, gratuita, integral e intercultural, sin discriminación”.

Asimismo, los derechos civiles están plenamente consagrados por la misma normativa central en Bolivia, señalado en el Artículo 21, punto 5, a expresar y difundir libremente pensamientos u opiniones por cualquier medio de comunicación, de forma oral, escrita o visual, individual o colectiva. Entendiendo dicho artículo, es posible ratificar la importancia que tiene la opinión del ciudadano a cualquier situación que le atañe y beneficie.

Por otra parte, en el Capítulo Sexto, referido a la educación, interculturalidad y derechos culturales (concretamente en el Artículo 78, párrafo III), en el sistema educativo

se fundamenta una educación abierta, humanista, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria.

Destacando las líneas anteriores, la constitución boliviana, determina los derechos culturales dentro el sistema educativo, para ello considera la importancia del factor crítico, desde un marco de evaluación de los beneficiarios en cuanto el acceso a la educación, sus formas y contenidos, entre otros indicadores que forman parte de un interés colectivo en busca de mejorar la calidad educativa nacional.

Asimismo, en el Artículo 80, párrafo I, determina que la educación tendrá como objetivo la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la **conciencia social crítica** en la vida y para la vida. La educación estará orientada a la formación individual y colectiva; al desarrollo de competencias, aptitudes y habilidades físicas e intelectuales que vincule la teoría con la práctica productiva; a la conservación y protección del medio ambiente, la biodiversidad y el territorio para el vivir bien. Su regulación y cumplimiento serán establecidos por la ley.

En este caso, entendiendo como conciencia social crítica a la crítica constructiva de los ciudadanos para la construcción de una educación de calidad, la cual favorezca, posteriormente, a otras generaciones que serán beneficiarias, en este caso del acceso a la educación superior.

Dentro este marco, la Sección II, referida a la Educación Superior, en el Artículo 91, se determina que la educación superior es intracultural, intercultural y plurilingüe, y tiene por misión la formación integral de recursos humanos **con alta calificación y competencia profesional; esta deberá desarrollar procesos de investigación científica para resolver problemas de la base productiva y de su entorno social; promover políticas de extensión e interacción social** para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística; participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social.

Asimismo, la Ley Educativa N° 070 Avelino Siñani y Elizardo Pérez, plantea los fines de la educación, determinando en su Artículo 4, punto 2. La formar integral y equitativa a mujeres y hombres, **en función de sus necesidades, particularidades y expectativas.**

Resaltando los párrafos anteriores, la Constitución Política del Estado establece que la educación superior debe tener como misión la alta formación académica, promoviendo

la competencia profesional de los ciudadanos que acceden a este nivel educacional. Para ello, determina la importancia de la interacción social, mediante la cual se puede conocer las necesidades y expectativas que poseen los estudiantes (en este caso universitarios). Se reconoce la importancia de tomar contacto con su entorno, con la finalidad de promover medidas de mejora continua dentro las diferentes carreras de formación profesional.

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN

El presente trabajo de investigación, básicamente, es de carácter descriptivo, ya que explica y analiza las particularidades de una población, concretamente de los profesionales, pretendiendo conocer su trayectoria profesional y laboral.

Cabe resaltar que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (Hernández Sampieri, 2014).

Para Hernández Sampieri (2014), desde el punto de vista científico, describir es medir. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Mediante la aplicación de este proceso se conoció la realidad por la que, actualmente, atraviesan los profesionales titulados de la CAE - UMSA, exponiendo los datos cualitativos obtenidos.

3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

“El universo o población es todo el grupo de objetos, personas u organismos que tienen características en común, los cuales permiten diferenciarse de cualquier otro grupo” (Hernández Sampieri, 2014).

Para el presente caso de investigación, el universo de estudio está conformado por titulados de la CAE, según el siguiente cuadro:

Tabla 1: Universo del sector universitario

Año	Trabajo dirigido	Tesis	Proyecto de grado	Petaeng	Excelencia	Examen de grado	Totales
2014	75	4	29	45	16	59	228
2015	124	8	47	36	24	146	385
2016	80	4	22	22	18	101	247
Total							860

Fuente: Unidad de Registro – Archivo CAE

Asimismo, para complementar el análisis de la situación laboral se hace un diagnóstico de las competencias requeridas por las instituciones públicas y empresa privada, bajo el siguiente orden:

Tabla 2: Universo del sector de instituciones públicas

Organizaciones públicas	Tamaño del Universo
Ministerios	11
Viceministerios	2
Desconcentradas	3
Descentralizadas	9
Autárquicas	4
Gobierno Autónomo Municipal de La Paz	2
Empresas públicas	9
N	40

Fuente: Elaboración propia.

En tanto, en el universo comprendido por las organizaciones privadas se tienen las siguientes características:

Tabla 3: Universo del sector de empresas privadas

Sector	Tamaño del Universo
Financiera	14
Comercial	9
Industrial	12
N	35

Fuente: Elaboración propia.

3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA

La muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población (Mejia, 2009, pág. 135).

Para el primer caso, universo del sector universitario (titulados CAE), se empleó un muestreo probabilístico, empleando para dicha finalidad la siguiente fórmula:

Fórmula

$$n = \frac{(Z^2 \times N)(p \times q)}{e^2(N-1) + Z^2(p \times q)}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra?

Z = Valor de Confianza 95%= 1,96 (Valor en Tablas)

N = Universo o población = 860 estudiantes.

p = Probabilidad de éxito = 0,5

q = Probabilidad de fracaso = 0,5

e = Nivel de error de estimación = 0,05

Remplazando en la fórmula se tiene:

$$\begin{aligned}n &= \frac{(1.96)^2 (860)(0.5)(0.5)}{0.05^2 (860-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} \\n &= \frac{825.944}{2.1475 + 0.9604} \\n &= 265.75 \\n &= 266 \text{ estudiantes titulados}\end{aligned}$$

Por tanto, según el muestreo probabilístico, se tiene el estudio de 266 estudiantes titulados como muestra seleccionada.

En tanto, para el universo de las instituciones públicas y empresas privadas, se asume la muestra no probabilística. Mejía (2009) da cuenta que es un tipo de selección muestral, cuya dependencia se basa en causas relacionadas con las características de la investigación o de criterios personales del investigador. Este tipo de muestra no dispone fundamentación probabilística, es decir que no es seguro que el universo este representado correctamente por la muestra (p.136).

Por lo tanto, la muestra no probabilística se enfoca estrictamente en los sujetos identificados dentro del universo relacionado con la temática abordada en el presente proyecto de investigación, en este caso:

- Instituciones públicas = 40 sectores de intervención
- Empresas privadas = 35 empresas del sector privado

3.4. SELECCIÓN DE TÉCNICAS

Para el cumplimiento de la investigación se utilizaron dos tipos de recolección de información:

- Fuente primaria
- Fuente secundaria

A diferencia de los datos secundarios, “los datos primarios provienen de las fuentes originales y se recopilan directamente en el campo específico”. Dentro de las fuentes primarias se recurrirá a las encuestas y entrevistas.

Encuestas: Recoge información numérica sobre las variables del problema. El equipo de investigación recoge datos de la población determinada a través de un instrumento, el cuestionario.

Las encuestas estuvieron destinadas a la población de profesionales titulados, que se encuentran en la ciudad de La Paz. Se aplicó la encuesta de tipo objetiva. “Las encuestas objetivas presentan preguntas y una opción de respuestas en forma tal que los empleados simplemente seleccionan y marcan las respuestas que mejor representan sus sentimientos”.

Entrevistas: También se aplicó este tipo de técnica que estuvo dirigida a los siguientes actores:

- Titulados universitarios: Se obtuvo información de manera personal y directa por parte de los sujetos involucrados, quienes proporcionaron datos de relevancia en cuanto la experiencia transcurrida por aulas de la CAE - UMSA.
- Instituciones públicas: Dirigida a personal administrativo dentro las instituciones seleccionadas.
- Empresas privadas: Dirigida a personal administrativo dentro del sector identificado.

CAPÍTULO 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANTECEDENTES

Una primera instancia se expone los resultados con base en la manifestación y opinión directa de profesionales titulados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, quienes aportaron sus puntos de vista a diferentes interrogantes relacionadas con la formación universitaria, su situación actual y perspectivas laborales futuras.

Bajo este marco de variables sometidas a evaluación, se estructuraron los resultados obtenidos. Para ello, se presentan gráficos y porcentajes de acuerdo a la dinámica y opinión vertida por la población objeto de estudio.

Cabe destacar que se llegó a encuestar a una población de 203 personas, entre varones y mujeres de distintas edades, no llegando a la totalidad del muestreo debido a dificultades operativas para tomar contacto con los profesionales en cuestión. Se encontraron barreras de información como la apatía y la poca importancia o desinterés en aportar con algún tipo de opinión y criterio fundado.

El levantamiento de información recurrió a distintas acciones, entre las que se pueden mencionar el envío de notas por correo electrónico, llamadas telefónicas y visita a los lugares de trabajo. Estas vías permitieron llegar a la población, anteriormente mencionada, realizando un importante esfuerzo para la recolección de los datos cualitativos durante un periodo de más de ocho meses.

Por otra parte, se toma en cuenta el análisis de competencias requeridos por parte las instituciones públicas y empresas privadas. Para ello, se exponen resultados relacionados con las exigencias requeridas a raíz de los cargos disponibles por parte los sectores.

Finalmente, se explican los hallazgos obtenidos con base el análisis hemerográfico, realizado a medios de prensa escrita, describiendo la demanda laboral solicitada y difundida en periódicos de distribución nacional.

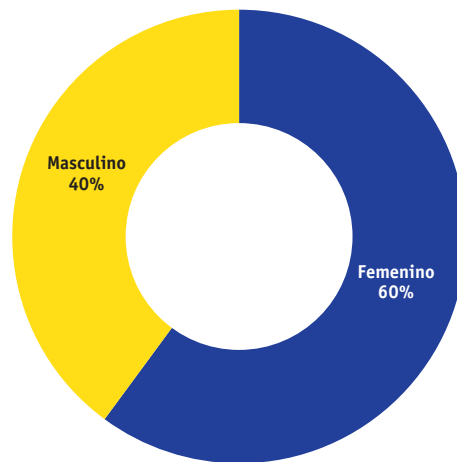
4.2. RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO A LA TRAYECTORIA PROFESIONAL

4.2.1. GENERALES DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

4.2.1.1. SEXO

En relación al sexo de las personas que participaron del levantamiento de encuestas, realizado en la gestión 2018, se logró obtener el siguiente recuadro:

Gráfico 1: Género



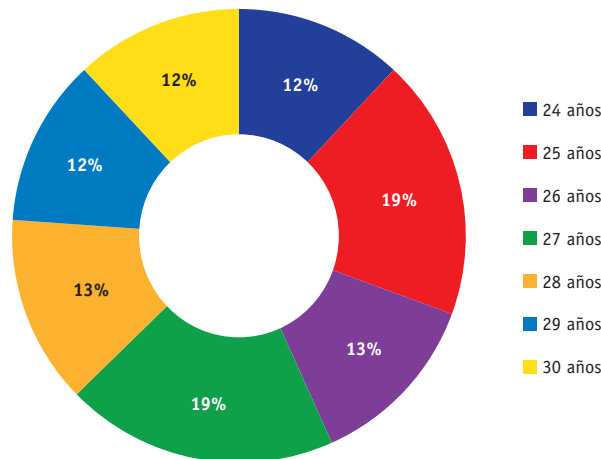
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejan una importante participación del género femenino. Concretamente, el 60% estuvo conformado por mujeres, mientras que el restante 40% lo constituyeron varones. Dicha estructura es análoga a la actual conformación de proporciones en el estamento estudiantil de la Carrera.

4.2.1.2. EDAD

En cuanto a la edad de los profesionales titulados, la distribución se compone de la siguiente manera:

Gráfico 2: Edad



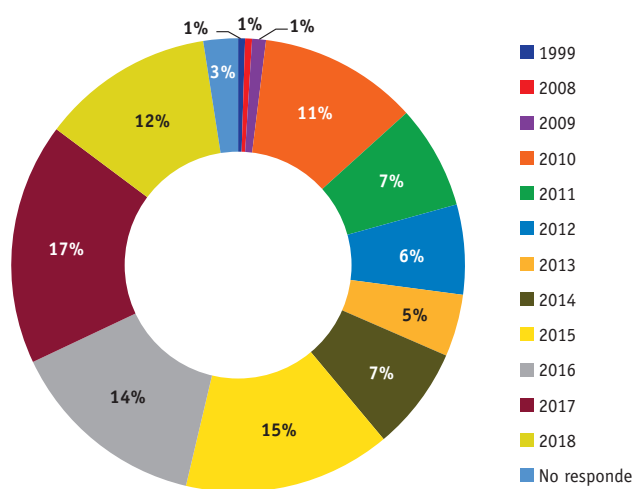
Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia una importante presencia de jóvenes profesionales. Por una parte, el 19% está constituido por profesionales de 27 años y, con el mismo porcentaje, aquellos de 25 años; con el 13% se tiene la población de 26 y 28 años; se tiene un porcentaje igual (de 12%) de personas de 24, 29 y 30 años. Estas cifras muestran una relativa homogeneidad de edades en la profesionalización.

4.2.1.3. AÑO DE TITULACIÓN

En relación al año de titulación por parte de la población objeto de estudio, se destaca lo siguiente:

Gráfico 3: Año de titulación



Fuente: Elaboración propia.

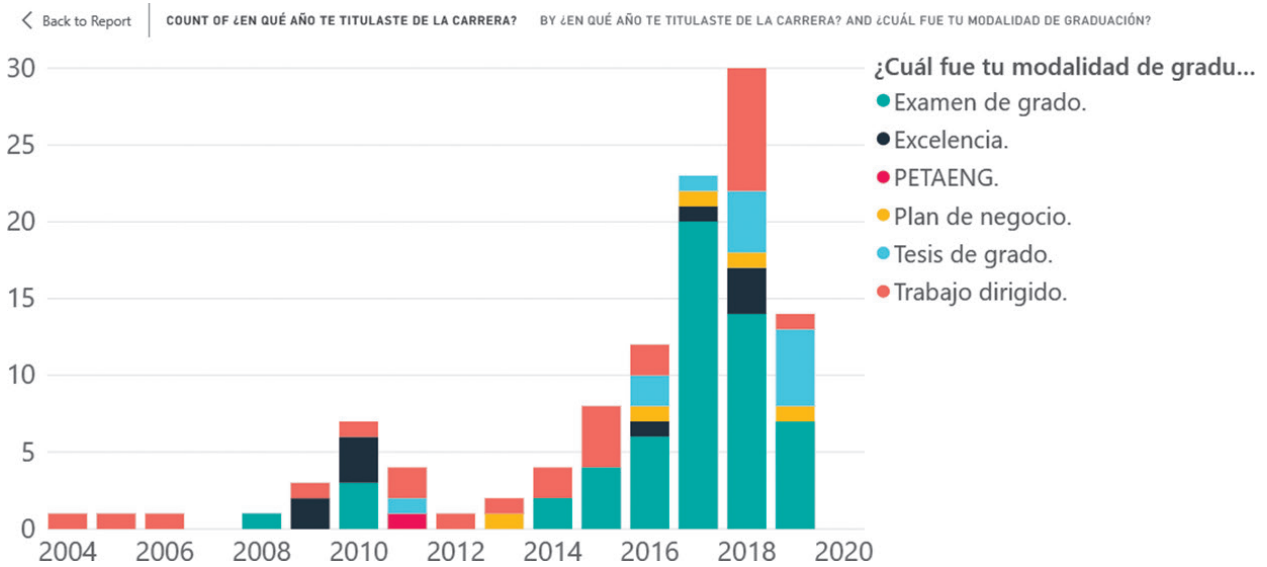
En relación al año de titulación de la población encuestada, se trabajó con un 17% de titulados en el año 2013, mientras que el 15% se tituló en la gestión 2015. También es posible destacar aquellos profesionales que, por debajo del 7% corresponden a años anteriores a la gestión 2011.

De acuerdo a las características del año de titulación, se evidenció que tienen una mayor participación dentro del proceso de investigación quienes se titularon en gestiones recientes, es decir, entre el 2013 al 2017. Mientras que la participación de los profesionales del área de Administración de Empresas de años más distantes es menor.

4.2.1.4. INDICADORES DE AÑO DE TITULACIÓN / MODALIDAD DE GRADUACIÓN

El siguiente gráfico refleja la relación de datos (cruce de variables) entre el año de titulación y la modalidad de graduación asumida por parte los estudiantes universitarios, dando cuenta del siguiente resultado:

Gráfico 4: Año de titulación / Modalidad de graduación



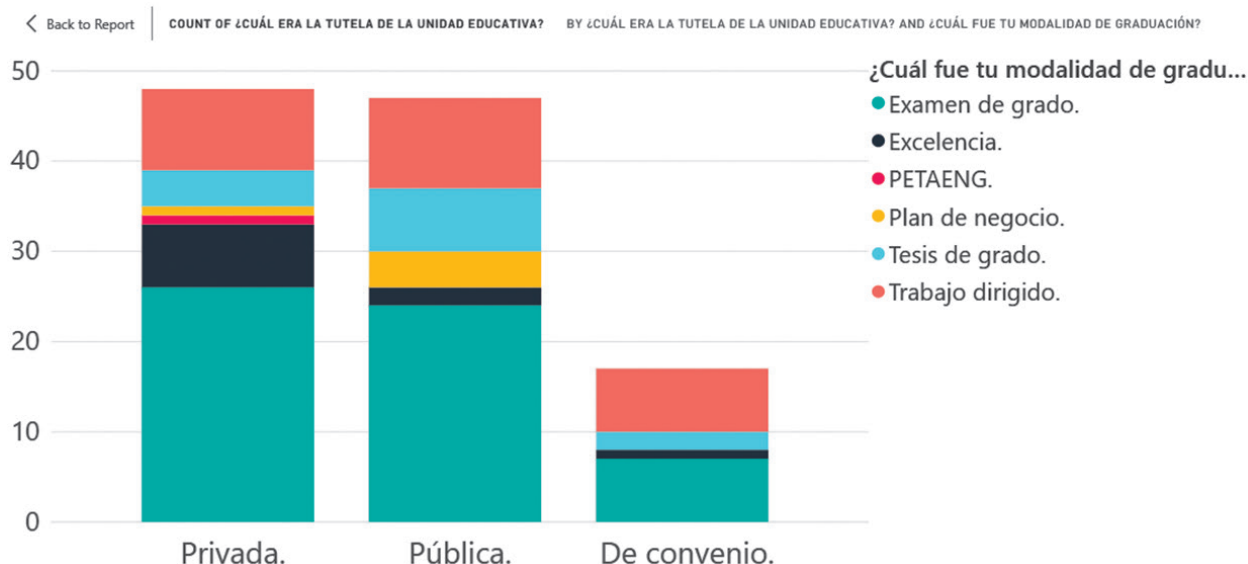
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico, se observa que, a partir del año 2014, repunta de manera progresiva hasta ocupar el mayor porcentaje la modalidad de titulación referida como EXAMEN DE GRADO.

4.2.1.5. TIPO DE UNIDAD EDUCATIVA / MODALIDAD DE TITULACIÓN

Asimismo, se pretendió conocer la procedencia de la unidad educativa y su relación con la modalidad de titulación:

Gráfico 5: Tipo de Unidad Educativa / Modalidad de titulación



Fuente: Elaboración propia.

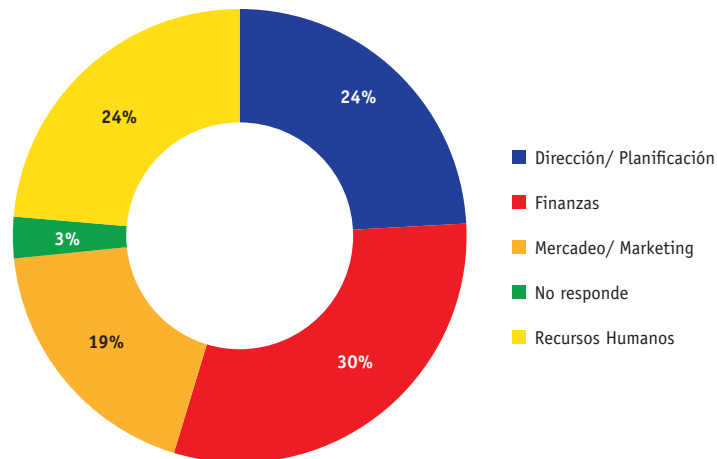
De acuerdo al gráfico, el derivar como bachiller de unidades públicas o privadas no representa influencia alguna a la hora de mantener la decisión de optar por la modalidad de titulación de EXAMEN DE GRADO. Sin embargo, los estudiantes que provienen de unidades privadas tienen un mayor porcentaje en la modalidad de GRADUACIÓN POR EXCELENCIA.

4.2.2. FORMACIÓN

4.2.2.1. ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA QUE SE DESENVUELVE PROFESIONALMENTE

Dentro del campo profesional, el desenvolvimiento personal, con base en los conocimientos y habilidades, puede manifestarse en las distintas áreas que conlleva la Administración. Como resultado de la encuesta se tienen los siguientes datos:

Gráfico 6: Área administrativa en la que se desenvuelve profesionalmente



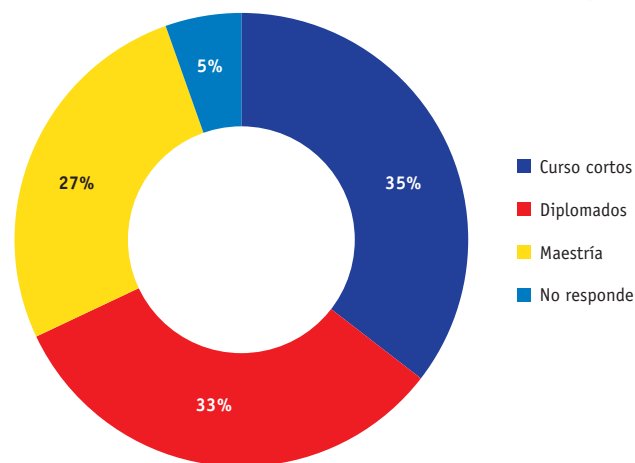
Fuente: Elaboración propia.

Los profesionales encuestados indicaron que, en su mayoría, con el 30%, se desenvuelven en el área de Finanzas; en tanto que, un 24% realiza sus actividades profesionales en el área de la Dirección/Planificación, con el mismo porcentaje se sitúa el área de Recursos Humanos y, finalmente, el 19% desarrolla su trabajo en el área del Mercadeo/Marketing.

4.2.2.2. CONTINUACIÓN DE OTROS ESTUDIOS SUPERIORES

La formación y competitividad personal y profesional requiere de la adquisición de mayor conocimiento y experiencia. Es por ello que, se expone la importancia de conocer el valor de adquirir otros estudios posteriores al pregrado:

Gráfico 7: Continuación de otros estudios superiores



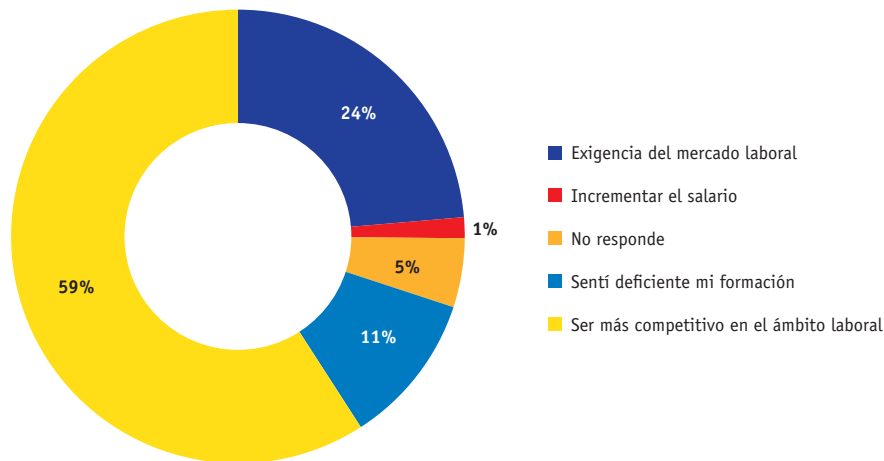
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los encuestados, el 35% realizó cursos cortos para continuar con su formación, mientras el 33% optó por diplomados y, finalmente, solo el 27% hizo una maestría complementaria a su profesión. Los resultados reflejan la importancia que posee la formación y aprendizaje posterior a la formación universitaria, misma que colabora en la cualidad y habilidad propiamente adquirida por cada profesional.

4.2.2.3. MOTIVO QUE LLEVARON A CURSAR ESTUDIOS SUPERIORES

Gran parte de los profesionales que se titularon de la Carrera de Administración de Empresas de la U.M.S.A. mencionó continuar con su formación a causa de las siguientes necesidades:

Gráfico 8: Motivo que llevaron a cursar estudios superiores



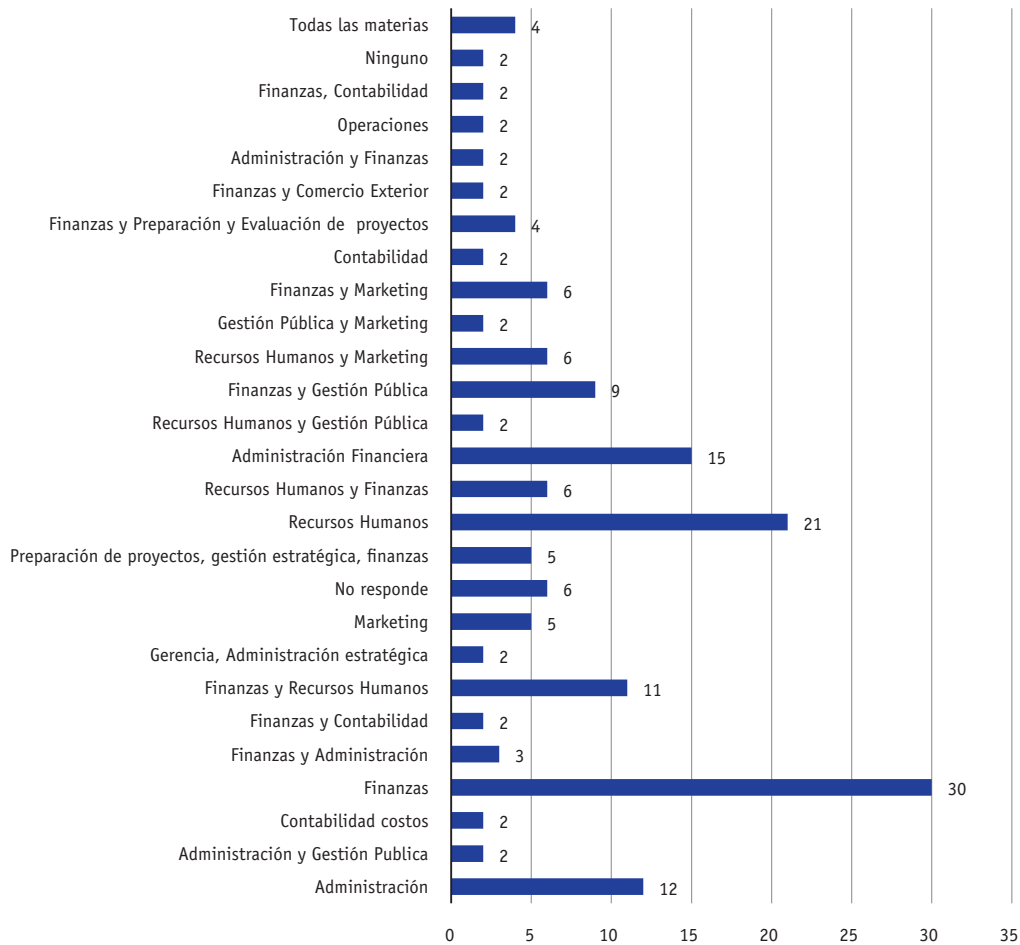
Fuente: Elaboración propia.

El 59% de las personas encuestadas resalta la imperiosa necesidad de proseguir con su formación para la construcción de un perfil profesional con mayor aptitud y competitividad al momento de buscar una fuente laboral. El 24% resalta la importancia de asumir dicha continuidad formativa debido a las exigencias del mercado laboral. El 11%, (un porcentaje menor pero igual de importante) destacó no sentirse conforme con su formación universitaria y, finalmente, el 1% se constituye por quienes buscan mejores salarios a raíz de una mejor experiencia formativa post universidad. Cabe señalar la oportunidad que representa el dar continuidad a la línea de formación, corroborando los principales factores que los aludidos valoran de dichos programas pos graduales.

4.2.2.4. ÁREAS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN QUE INFLUYERON POSITIVAMENTE EN EL DESARROLLO PROFESIONAL

Inicialmente, fue oportuno conocer qué materias formativas influyeron de mejor manera en la construcción de un profesional competitivo para el mercado laboral. Las personas encuestadas indicaron lo siguiente:

Gráfico 9: Áreas de la Carrera de Administración que influyeron positivamente en el desarrollo profesional



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la opinión vertida por los profesionales que cursaron la CAE de la UMSA, el 30% destacó que el área de Finanzas cobró fuerte importancia en su formación universitaria, misma que colabora actualmente en su actividad laboral. Mientras que el 21% destacó las materias relacionadas con el área de Recursos Humanos. Asimismo, se destacan las

distintas materias, que cursaron en el periodo universitario, relacionadas objetivamente con el campo administrativo, financiero, contable y marketing.

Por otra parte, los hallazgos de relevancia obtenidos de las entrevistas resaltaron los siguientes elementos:

Cuadro 1: Áreas (materias) que se constituyeron en herramientas centrales de conocimiento y formación personal que propiciaron tu desarrollo profesional

Entrevistada 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Las materias claves en el área de finanzas fueron investigación operativa y matemática financiera, lo que ahora estoy realizando en mi campo laboral. Considero que estás son esenciales y las califico bien, tuve buenos docentes en ese tiempo.	Las materias que nos han ayudado en el aspecto laboral, también por el tema, qué es lo que tú asumes, qué camino tomas saliendo de la Carrera, por ejemplo a mí, me ha ayudado bastante las materias de Marketing, que llevamos en la Carrera; luego como conocimiento general, si bien un administrador tiene que conocer y saber todo el desarrollo de una empresa, tiene que saber los temas de contabilidad, costos, luego te ayuda bastante el tema de investigación de mercado.	Creo que las materias administrativas fueron las que mayormente me interesaban y que de alguna manera me gustaban y de las cuales aprendí bastante.

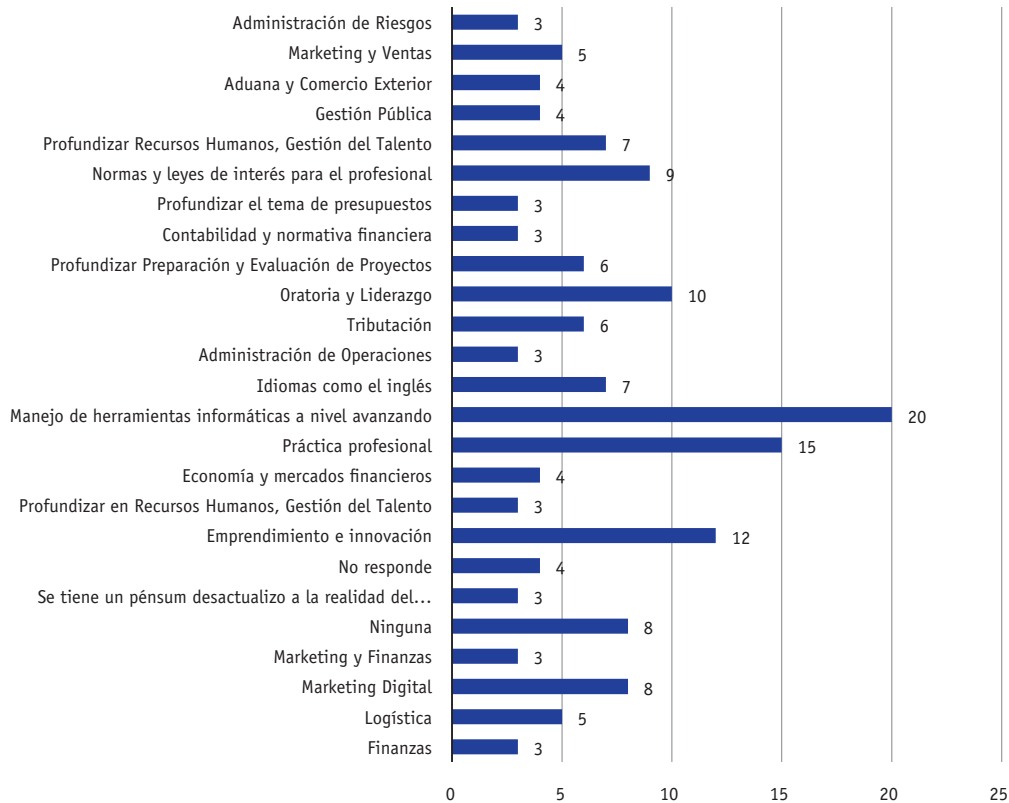
Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas dirigidas a profesionales.

Con base en las opiniones vertidas por los entrevistados, se puede evidenciar que los sujetos se desenvuelven en el sector bancario. Las áreas de mayor influencia fueron las administrativas y finanzas, como soporte de conocimiento para su desempeño en el trabajo. Dichas ideas se relacionan entre la entrevista 1 y 3, mientras que el entrevistado 2 resalta de alguna manera a las áreas de marketing e investigación de mercados como bases centrales de aplicabilidad y necesidad laboral.

4.2.2.5. MATERIAS NO ABORDADAS EN EL PROCESO DE FORMACIÓN UNIVERSITARIA

Existen, en toda formación universitaria, elementos que no fueron tomados en cuenta dentro del pènsun universitario, aspectos que son destacados por los profesionales:

Gráfico 10: Materias no abordadas en el proceso de formación universitaria



Fuente: Elaboración propia.

Las necesidades de mayor importancia, que destacaron los profesionales, son aquellas ligadas con el manejo de herramientas informáticas, es decir, el empleo y dominio software especializado para distintas áreas, aspecto demandado por el 20% de los encuestados. El 15% destaca la importancia que tiene la práctica profesional. El 12% destaca el débil fomento al emprendimiento y a la innovación productiva. Estos son temas de necesidad, según la población encuestada.

También se logró identificar otros requerimientos, los cuales poseen porcentajes por debajo del 10%, pero uno de importancia es el ligado a la formación de liderazgo y oratoria, como un elemento vital dentro la formación profesional, como otros recursos, tal cual se expresa el gráfico anterior.

En relación a las materias que no son aprovechadas de la mejor manera, debido a que no se las implementa dentro el currículo de Administración de Empresas se destaca aquellas relacionadas con el liderazgo y el emprendimiento, temáticas que, sin duda, hoy en día

se constituyen en recursos que son resaltados por la población profesional. Asimismo, se destaca la necesidad de llevar a la práctica muchas de las materias, entre ellas, aquellas enfocadas con el Marketing.

Cuadro 2: Materias que no encontraste en tu formación universitaria y que requeriste para continuar tu desenvolvimiento personal y de trabajo

Entrevistada 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Considero que podría ser liderazgo, después tuve materias muy básicas para lo que ahora realizo, además que puede ser emprendimiento.	Uno necesita mucha práctica, y práctica real, porque una cosa es lo que te enseñan en el aula, en los cursos, pero otra cosa es totalmente diferente cuando llegas a un puesto de trabajo. Entonces, serían materias más prácticas, en mis tiempos no había en la Carrera, te daban más el tema teórico pero sí el práctico digamos. Marketing llevamos mucha teoría, pero hacia muy poca práctica, entonces esa es una materia que hay que mejorar.	En ese entonces creo que no se exploraba con énfasis las plataformas tecnológicas, desconozco cómo será ahora. Considero que no teníamos, ni abordábamos el uso y aprovechamiento de software que ayude a la formación y que hoy, básicamente, se aplica en todo, desde aplicaciones tradicionales hasta otras que son más especializadas, pero que hoy todo estudiante debería conocerlo y dominarlo.

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas dirigidas a profesionales.

A su vez, la necesidad de conocimiento de plataformas digitales, concretamente software, es un recurso de imperiosa necesidad que demandan los profesionales para el mejoramiento del pênsum de la CAE - UMSA.

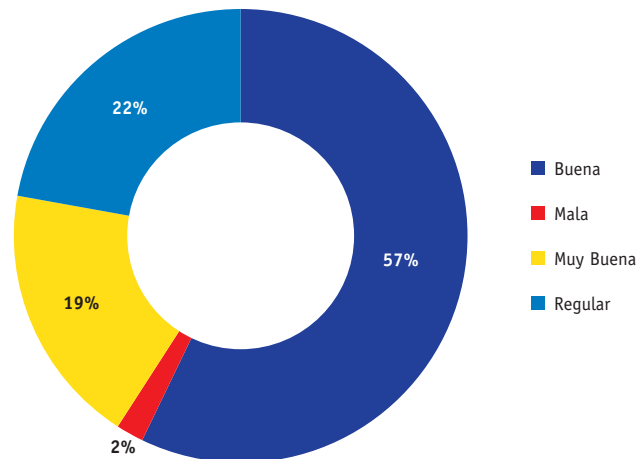
4.2.3. PROFESIONAL DE LA UMSA

4.2.3.1. CALIFICACIÓN A LA FORMACIÓN ADQUIRIDA EN LA UNIVERSIDAD

Los profesionales graduados por la universidad se constituyen en los principales actores de evaluación y posterior calificación a la formación adquirida durante su presencia en aulas universitarias. Aunque se conoce que la competitividad profesional depende de cada uno, la enseñanza en la CAE marca el horizonte para contar con una persona adecuadamente formada, que pueda enfrentar cualquier tipo de retos en un mercado laboral altamente competitivo y, de alguna manera, saturado.

El valor de conocer la opinión de los profesionales, al momento de destacar los aspectos positivos o necesidades, contribuye a la reorganización y planificación de nuevas acciones en pro de encontrar una carrera más adecuada a un mercado moderno y competitivo. Por esta razón, la importancia de valorar la calificación que realizaron los profesionales, bajo el siguiente resultado:

Gráfico 11: Calificación a la formación adquirida en la universidad



Fuente: Elaboración propia.

Con base en la opinión de los profesionales, gran parte de estos calificaron la formación adquirida en aulas como buena, concretamente el 57%; en tanto que el 22% la califica como regular; el 19% como muy buena; y, finalmente, el 2% como mala.

Este resultado refleja que los encuestados están conformes con la formación adquirida durante el proceso de aprendizaje en aulas de la Carrera de Administración de Empresas. Sin embargo, pese a que gran parte manifestó su conformidad, también se encontró aquellos que objetan y la calificaron como regular, respuesta que puede ser comprendida como un rasgo particular de acuerdo a la situación en cada gestión.

Asimismo, los entrevistados también propiciaron su opinión en relación a dicho aspecto.

Cuadro 3: Calificación a la formación recibida en la universidad

Entrevistada 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Considero que bien, pondría de un 10 un 8 de calificación.	Los calificaría muy bien, creo un 8 sobre 10, por docentes con los que yo he pasado.	Califico como buena.

Fuente: Elaboración propia con base en las Entrevistas dirigidas a profesionales.

Las opiniones vertidas, por parte de los entrevistados, califican la formación recibida como buena, en algunos casos otorgando la calificación de 8 sobre 10 puntos, destacando la participación de docentes cualificados que contribuyen a esta consideración.

4.2.3.2. DESTREZAS QUE DESEARÍA HABER ADQUIRIDO EN EL PERIODO UNIVERSITARIO

En el proceso formación universitaria, es normal que existan materias que no se logran profundizar o que no se toman en cuenta dentro la enseñanza en aula. Por lo cual, identificar las mismas, posee un gran valor para una futura toma de decisiones por los entes regentes de la dirección y gestión académica.

Gráfico 12: Destrezas que desearía haber adquirido en el periodo universitario



Fuente: Elaboración propia.

Los profesionales destacaron la práctica profesional como el campo de acción de menor aprovechamiento y profundización, aspecto corroborado con el 32%. Sin embargo, este indicador puede estar estrictamente relacionado con la necesidad de encontrar mayores convenios con distintas empresas e instituciones, donde el universitario pueda realizar sus prácticas.

Si bien, en la actualidad, la Carrera ofrece la posibilidad de realizar prácticas profesionales, las mismas no alcanzan a cubrir la demanda que requieren los universitarios.

Por otra parte, es importante destacar la necesidad de formación en liderazgo y trabajo en equipo como elementos importantes, según los profesionales encuestados. También, se debe indicar que las prácticas relacionadas con la negociación, la innovación y la creatividad son necesidades mencionadas por los profesionales.

A su vez, en las entrevistas destacaron los aspectos que modificarían en el proceso de formación:

Cuadro 4: Modificación del proceso de formación recibida en la universidad

Entrevistada 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Que no sea tan teórico, que sea más práctico, que sean materias más actualizadas, más ahora lo que demanda el mercado laboral. Todo es teórico en la universidad, mucho lo que es el tema digital, computación etc., tocamos muy poco.	Más el tema práctico, obviamente que uno se capacita más.	La inserción de simuladores de empresas, donde todo se vuelva práctico y, de alguna manera, se genere una mejor formación y aprendizaje de casos prácticos.

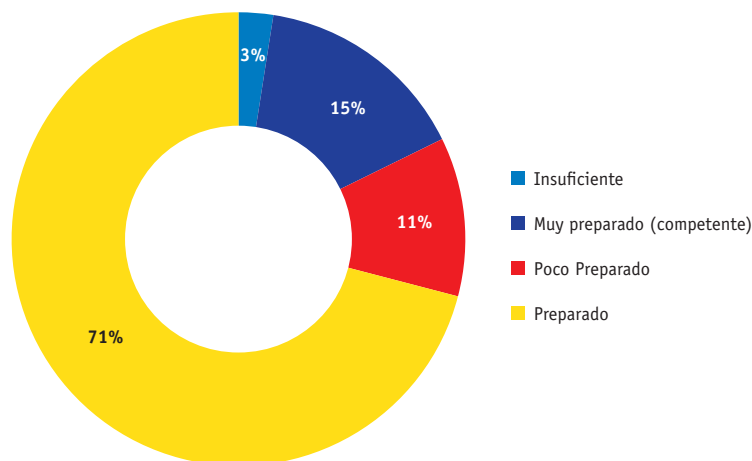
Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas dirigidas a profesionales.

Los entrevistados proponen que el desarrollo de las materias tenga situaciones prácticas, aprovechando lo teórico, pero de una manera más pragmática. Entre lo cual también se abordan elementos como los simuladores de empresas, cuyo empleo, sin duda, se constituye en un elemento de mucho interés y valía para una mejor formación.

4.2.3.3. CONSIDERACIÓN QUE SE TIENE AL PROFESIONAL DE LA UMSA EN EL MERCADO LABORAL

Por otra parte, para la investigación, fue de interés conocer la opinión del profesional en relación al trato y consideraciones que se tienen por ser egresado y titulado de una institución, como la UMSA, destacando lo siguiente:

Gráfico 13: Consideración que se tiene al profesional de la UMSA en el mercado laboral



Fuente: Elaboración propia.

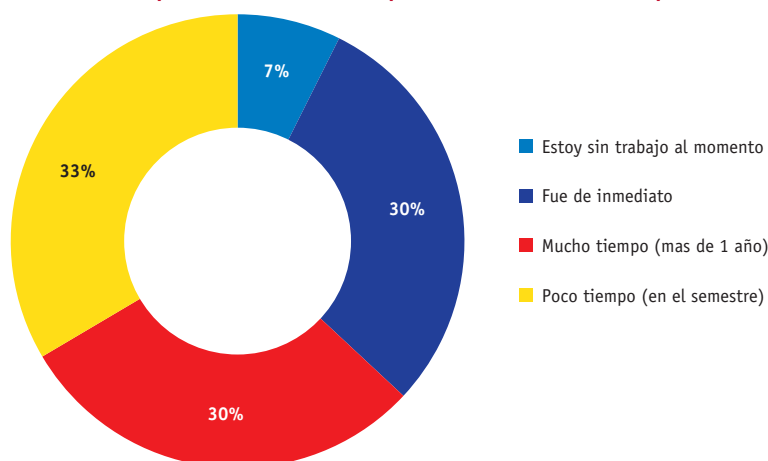
Los encuestados consideran que el mercado laboral los cataloga como profesionales preparados, situación corroborada por el 71%; mientras que el 15% considera a dicha población como muy preparada y competente; y el 11% cree que no son valorados correctamente.

4.2.4. PERSPECTIVA LABORAL

4.2.4.1. TIEMPO TRANSCURRIDO PARA ACCEDER A UN PUESTO LABORAL

En lo que concierne la situación laboral del profesional de la Carrera de Administración de Empresas y su situación, en cuanto a la temporalidad de haber encontrado una fuente laboral, se tiene la siguiente información:

Gráfico 14: Tiempo transcurrido para acceder a un puesto laboral



Fuente: Elaboración propia.

El 33% consideró que se tuvo un lapso corto para encontrar un trabajo formal, el cual duró un semestre; mientras que el 30% de los titulados tuvieron que esperar por 1 año, mínimamente; y el 30% indicó haber ubicado un trabajo de manera inmediata. La población de profesionales que no cuentan con una fuente laboral, en la actualidad, solamente alcanza el 7% de la población.

Sin duda, estos datos reflejan que el estudiante universitario y profesional de la CAE, logra encontrar un trabajo formal de manera rápida en el mercado laboral, para algunos la espera alcanza un lapso de seis meses. Las entrevistas reflejaron lo siguiente:

Cuadro 5: Modificación del proceso de formación recibida en la universidad

Entrevistada 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Mientras hacía mi modalidad de graduación, ya estaba trabajando medio año antes.	No ha sido un problema, es más, una vez saliendo de la carrera hicimos un emprendimiento con mi hermano, que es el de formar una empresa.	Tardé algunos meses después de titularme.

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas dirigidas a profesionales.

Las entrevistas reflejaron criterios muy importantes a ser considerados. Por un lado, se tiene profesionales que antes de la titulación contaban con un trabajo. Esta situación les brindó la posibilidad de ganar experiencia, tal como lo señala la entrevistada 1, misma que desempeña su actividad en una entidad bancaria.

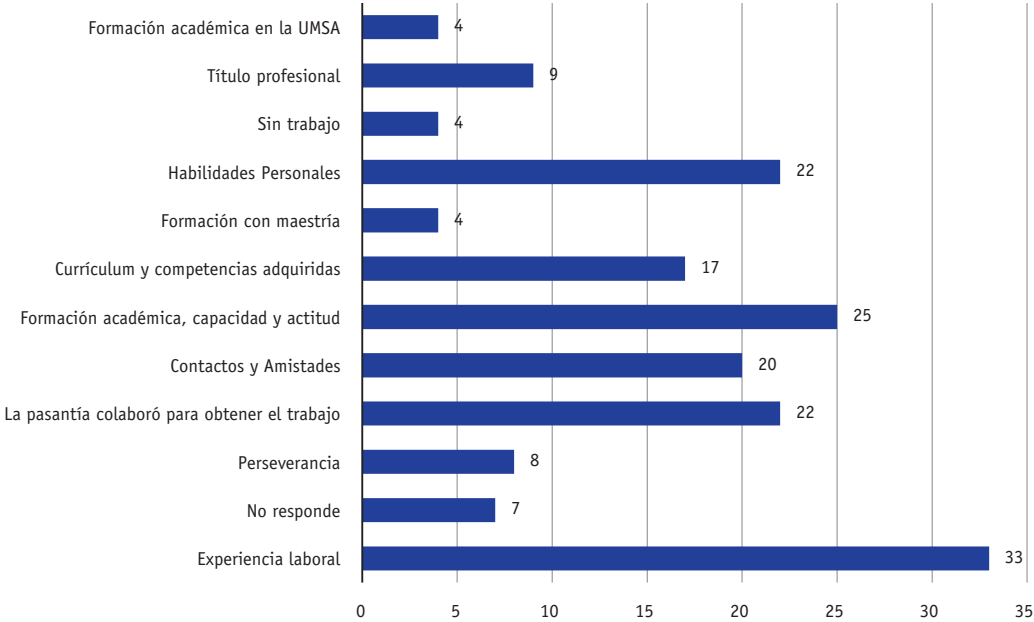
Por otro lado, la motivación personal lleva a que los estudiantes de la CAE - UMSA requieran de un trabajo mucho antes de salir egresados y/o titulados. También se tienen emprendedores como el entrevistado 2, quien indicó que “saliendo de la Carrera realizó un emprendimiento con su hermano”, factor que no le obligó a buscar trabajo, por el contrario, generaron uno individual y colectivamente.

Finalmente, también se pudo detectar sujetos que mantienen el proceso: conclusión de la Carrera, posterior titulación y luego la búsqueda de una fuente laboral. Un punto a destacar es que el sector bancario es el que acoge a gran parte de la población titulada de la UMSA.

4.2.4.2. CONDICIONES QUE INFLUYERON PARA EL ACCESO A UNA FUENTE LABORAL

Como se pudo advertir en el anterior resultado, se evidenció que una mayoría de la población profesional de la UMSA logra encontrar espacios laborales de manera rápida y oportuna, pero encontrar una fuente laboral puede depender de algunas circunstancias, las cuales son destacadas a continuación:

Gráfico 15: Condiciones que influyeron para el acceso a una fuente laboral



Fuente: Elaboración propia.

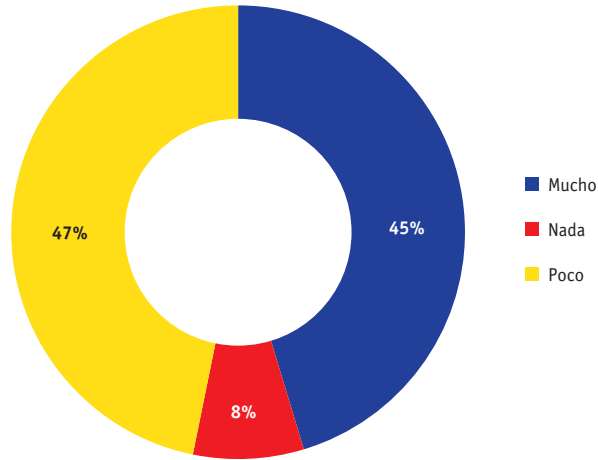
Las condiciones que contribuyeron a que la población de profesionales logre encontrar espacios laborales, casi inmediatamente, se debe, principalmente, a la experiencia laboral que poseen dichas personas, situación corroborada por el 33%. Es decir, gran parte de los titulados obtienen algún trabajo durante el último periodo de sus estudios, situación que, de alguna manera, les otorga ventajas al momento de obtener su título profesional.

Asimismo, el 25% destacó la formación académica, como la capacidad y actitud personal que llevan a lograr una fuente laboral; el 22% destaca las habilidades personales; el mismo porcentaje, corresponde a aquellos estudiantes que realizaron pasantías y mediante este proceso lograron quedarse en las empresas o instituciones en las cuales realizaron dicho proceso.

4.2.4.3. INFLUENCIA DE LA TITULACIÓN DE LA UMSA COMO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL MERCADO LABORAL

Puede constituirse en un valor agregado el titularse de una universidad pública, como ser la UMSA, situación que solo el profesional encuestado podría ratificar o no. Según las personas consultadas, se obtiene el siguiente resultado:

Gráfico 16: Influencia de la titulación de la UMSA como Administrador de Empresas en el mercado laboral



Fuente: Elaboración propia.

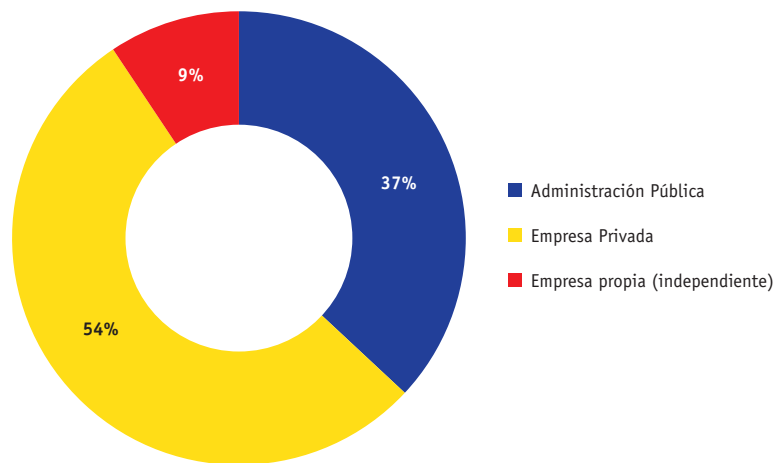
Titularse de la Universidad Mayor de San Andrés, para el 47% de los profesionales encuestados cobra poca importancia, mientras que el 45% sí destaca y otorga valor a dicho antecedente profesional, solo el 8% descarta este hecho como una influencia.

4.2.5. SITUACIÓN LABORAL

4.2.5.1. ÁMBITO DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PROFESIONAL

Como se advirtió en los anteriores resultados, una gran parte de los profesionales cuenta con acceso a una fuente laboral, en los siguientes ámbitos:

Gráfico 17: Ámbito de desempeño laboral del profesional

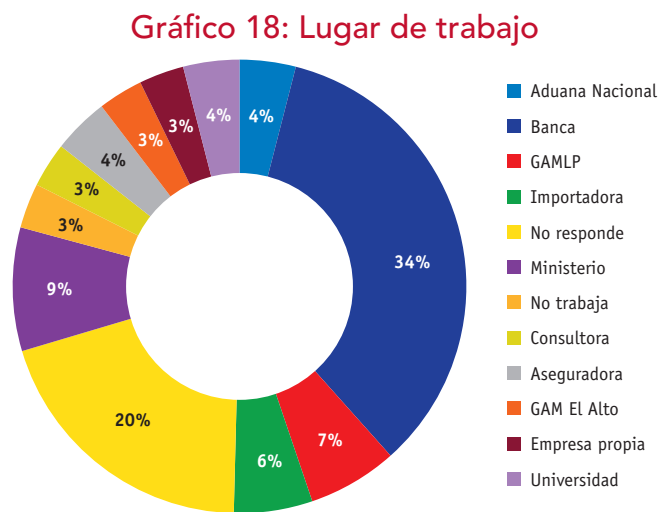


Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que el 54% de los profesionales de la CAE – UMSA realizan su trabajo en empresas privadas, el 37% en la administración pública y el 9% es propietario de sus emprendimientos.

4.2.5.2. LUGAR DE TRABAJO

En relación a las fuentes laborales y su identificación concreta, se contemplan las siguientes organizaciones:



Fuente: Elaboración propia.

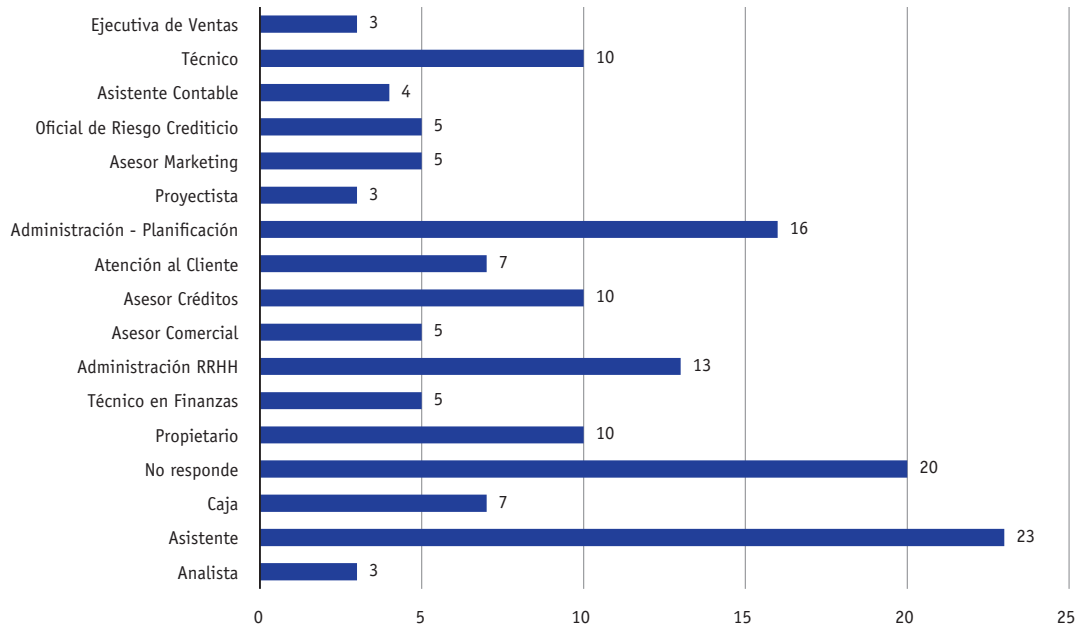
Según los profesionales consultados, las entidades bancarias son las que acogen a una gran parte de ellos, sumando un total del 34%; en tanto que las instituciones públicas, como alcaldías de La Paz y El Alto, ministerios y entes aduaneros, entre otros, son las que también otorgan un espacio a estos profesionales.

Sin duda, es posible destacar que las empresas privadas bancarias se constituyen en la principal fuente laboral disponible para los profesionales que provienen de las instituciones de educación superior como la Universidad Mayor de San Andrés.

4.2.5.3. CARGO QUE DESEMPEÑA EN LA ACTIVIDAD LABORAL

En relación al cargo que llegan a ocupar los profesionales que provienen de la CAE - UMSA, se tiene los siguientes resultados:

Gráfico 19: Cargo que desempeña en la actividad laboral



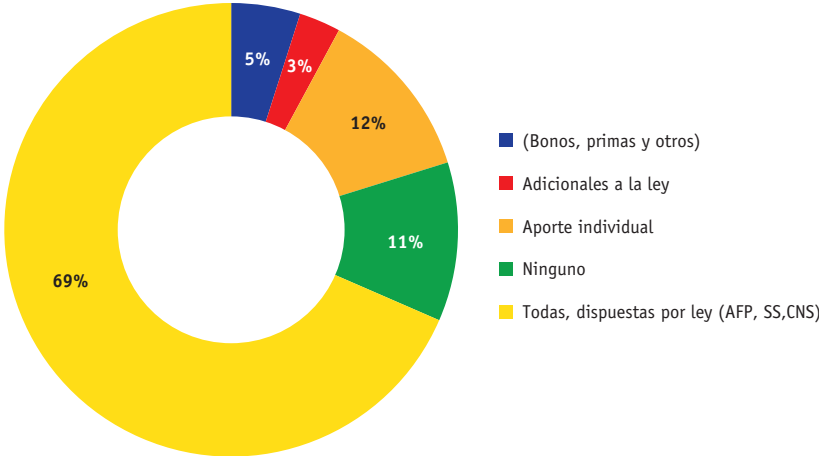
Fuente: Elaboración propia.

Con base en las respuestas obtenidas por parte los profesionales encuestados, se tiene que la gran mayoría, concretamente 23 sujetos, poseen algún cargo de asistente dentro de las organizaciones que los acogen laboralmente; en tanto, 16 personas se ubican dentro del campo relacionado a la Administración y Planificación; 13 se involucran en la Administración de Recursos Humanos; 10 son asesores de Créditos y, en menor proporción, se encuentran aquellos que desempeñan actividad de trabajo como cajeros, atención al cliente y otros financieros contables.

4.2.5.4. BENEFICIOS FORMALES QUE ACCEDEN MEDIANTE LA FUENTE LABORAL

En relación a los beneficios que reciben a los profesionales de la CAE, se tiene el siguiente dato:

Gráfico 20: Beneficios formales que acceden mediante la fuente laboral



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la opinión vertida por los profesionales, gran parte de ellos, concretamente el 69%, logran acceder a todos los beneficios sociales, tales como aportes AFP's, seguro social y seguro de salud, mismas que están dispuestas por ley. En resumen, sus fuentes laborales son formales, dignas y de calidad.

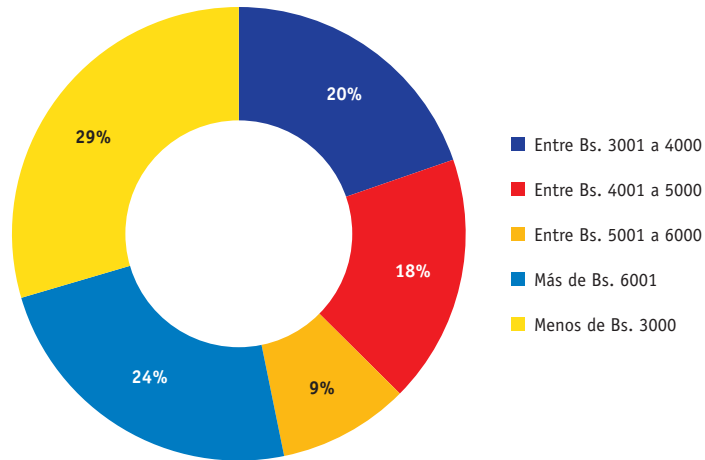
En tanto, el 12% de los profesionales asumen un aporte individual; el 11% indica que no accede a ningún tipo de beneficio social; el 5% tiene otro tipo de beneficios como bonos, primas u otros.

Cabe destacar que esto contradice las estadísticas provistas por la Encuesta Municipal de Desarrollo Humano (PNUD, 2014) y, probablemente, sea una causal de investigación para clarificar si el sesgo se debe a respuestas distorsionadas por parte de los participantes u otra razón.

4.2.5.5. NIVEL DE INGRESOS PERCIBIDOS EN EL TRABAJO

En relación al nivel de ingresos que perciben los profesionales titulados de la Carrera de Administración de Empresas de la UMSA, se destaca el siguiente:

Gráfico 21: Nivel de ingresos percibidos en el trabajo



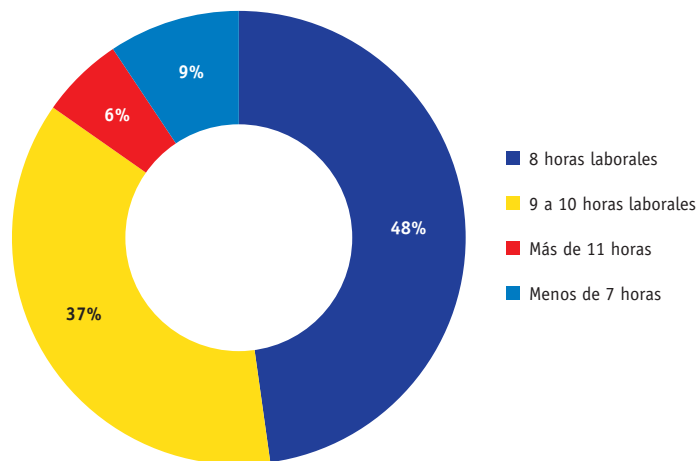
Fuente: Elaboración propia.

Si bien gran parte de los profesionales cuentan con una fuente laboral y las mismas ofrecen un trabajo digno, que les otorgan las formalidades dispuestas por ley, en cuanto a la remuneración que perciben, se tiene que el 29% logra obtener un salario por debajo de los Bs. 3.000; el 24% obtiene una remuneración por encima de los Bs. 6.001; finalmente el 20% capta un valor económico entre Bs. 3.001 y 4.000, entre los valores de mayor relevancia.

4.2.5.6. TIEMPO DE TRABAJO EN EL QUE DESEMPEÑA LA ACTIVIDAD LABORAL

En relación al tiempo de trabajo, que demanda el trabajo formal al cual accede el profesional, se tiene:

Gráfico 22: Tiempo de trabajo en el que desempeña la actividad laboral



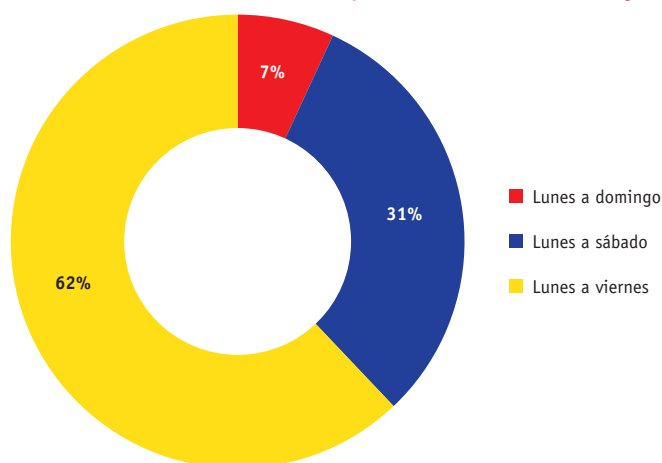
Fuente: Elaboración propia.

Con base en la opinión de los encuestados, el 48% destacó que cumple las 8 horas laborales; en tanto, el 37% señala que el trabajo le demanda entre 9 a 10 horas; el 9% señaló trabajar por debajo de las 7 horas diarias y el 6% más de 11 horas.

4.2.5.7. CANTIDAD DE DÍAS QUE DESTINA AL TRABAJO FORMAL

En relación a la cantidad de días de trabajo que demanda la fuente laboral, se destaca lo siguiente:

Gráfico 23: Cantidad de días que destina al trabajo formal



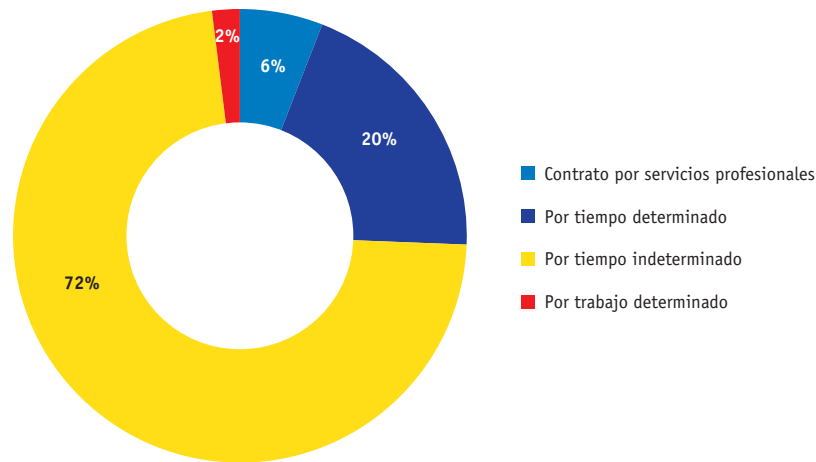
Fuente: Elaboración propia.

Los profesionales que participan de la investigación indicaron que el 62% trabajan de lunes a viernes; el 31% señaló que trabaja de lunes a sábado y el 7% de lunes a domingo.

4.2.5.8. TIPO DE CONTRATO QUE GOZA EN LA FUENTE LABORAL

Asimismo, fue necesario conocer el tipo o modalidad de contratación que tiene el profesional de la CAE, destacando el siguiente:

Gráfico 24: Tipo de contrato que goza en la fuente laboral



Fuente: Elaboración propia.

Se advierte que el 72% tiene contrato por tiempo indefinido, deduciendo que este grupo se encuentra en planillas de las empresas privadas y públicas. El 20% posee una modalidad de contrato por tiempo determinado y el 6% corresponde a un contrato por servicios determinados.

4.2.5.9. INFLUENCIA DEL GÉNERO EN EL MERCADO LABORAL

Un tema que puede constituirse en un indicador vigente en el campo laboral es la cuestión de género, situación que de alguna manera puede ser abordada y considerada por parte los administrativos, como también del conjunto de estudiantes, egresados y titulados de la carrera.

Cuadro 6: Influencia del género en el mercado laboral

Entrevistada 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Influencia mucho. Recuerdo que cuando nos postulamos, había como 50 personas: 70% mujeres y un 30% varones. Los que se quedaron a trabajar, casi un 90% eran mujeres, porque los que seleccionan al personal dicen que las mujeres son más honestas, son más detallistas, son más trabajadoras, más conscientes y responsables.	Es igual, lo veo igual no creo que haya mucha diferencia en ello.	Considero que no influyó en ningún aspecto. Aunque ahora se tiene mujeres muy bien preparadas que realmente tienden a ascender más rápido que a los varones.

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas dirigidas a profesionales.

El tema de género hoy en día tiene una repercusión muy importante en el mercado laboral, es por ello que se destaca que muchos de los responsables de recursos humanos o talento humano, en las empresas, ponen mayor énfasis en la contratación de mujeres, tal como

destaca la entrevistada 1, siendo este un elemento que repercute con énfasis en la selección de personal.

No cabe duda que el género femenino posee un ingreso progresivo y con mayor penetración en el campo laboral. El sector bancario se constituye en aquel que alberga y requiere un mayor número de mujeres frente a los varones, situación que hoy en día se manifiesta en la realidad.

4.3. RESULTADOS ESPECÍFICOS (CRUCE DE VARIABLES)

4.3.1. GÉNERO / DESTREZAS QUE PRETENDÍA ADQUIRIR EN LA UNIVERSIDAD

Según los resultados obtenidos, se pudo contar con una mayor participación de mujeres en relación a los varones, de los cuales se pudo obtener el siguiente criterio de las destrezas pretendidas en el proceso de formación universitaria.

Tabla 4: Género/Destreza que pretendía adquirir en la universidad

Género / Destrezas pretendidas	Porcentaje (%)
Femenino	61,82%
Dominio de paquetes informáticos	7,27%
Gestión Estratégica	7,27%
Liderazgo y trabajo en equipo	11,82%
Negociación, innovación y creatividad	8,18%
Práctica profesional	19,09%
Técnicas de desarrollo y fortalecimiento de habilidades personales	8,18%
Masculino	38,18%
Dominio de paquetes informáticos	6,36%
Idiomas	4,55%
Liderazgo y trabajo en equipo	4,55%
Negociación, innovación y creatividad	6,36%
Oratoria y Liderazgo	6,36%
Práctica profesional	10,00%
Total general	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Inicialmente, las mujeres consideran que, en el proceso de enseñanza dentro de la CAE, se pretendió contar con mayores oportunidades de práctica empresarial, recurso catalogado con mayor énfasis por esta población. Por otra parte, no se asumió adecuadamente la formación en cuanto el área de liderazgo y trabajo en equipo, siendo éste el recurso con

mayor requerimiento en la vida profesional posterior. También, la enseñanza en técnicas de negociación, la innovación y creatividad son otras demandas de parte de los profesionales del género femenino.

En tanto, los varones también identificaron a la práctica profesional como una posibilidad para encontrar mejores opciones laborales. El dominio de paquetes informáticos fue otro recurso identificado como vital para la vida laboral. Asimismo, criterios básicos de negociación, creatividad, oratoria y liderazgo son requerimientos que pretendían aprender dentro de la universidad.

4.3.2. LUGAR DE TRABAJO – CARGO ASUMIDO

Como se constató en anteriores acápite, la población de universitarios logra ubicarse dentro las empresas privadas en mayor proporción. La banca es el sector que acoge mayoritariamente a la población profesional; seguida de las instituciones públicas, como ser la administración municipal y ministerios. Asimismo, se pudieron identificar otro tipo de sectores laborales como se los expone en la siguiente tabla y su relación con el cargo desempeñado.

Tabla 5: Lugar de trabajo/Cargo asumido

Lugar de trabajo / Cargo Asumido	Porcentaje (%)
Aduana Nacional	4,00%
Administración – Planificación	0,80%
Técnico	1,60%
Técnico en Finanzas	1,60%
Aseguradora	4,00%
Administración – Planificación	0,80%
Asesor Comercial	0,80%
Asistente	0,80%
Atención al Cliente	0,80%
Promotora de Servicios	0,80%
Banca	34,40%
Activador Digital	0,80%
Administración RRHH	2,40%
Analista	1,60%
Analista de Requerimientos	0,80%
Asesor Créditos	6,40%
Asesor Tributario	0,80%
Asistente	4,00%
Atención al Cliente	2,40%
Caja	4,80%

Lugar de trabajo / Cargo Asumido	Porcentaje (%)
Ejecutivo de operaciones	0,80%
No responde	1,60%
Oficial de Negocios	1,60%
Oficial de Riesgo Crediticio	3,20%
Responsable de Operaciones	0,80%
Subgerente de Agencia	1,60%
Supervisora de Agencia	0,80%
GAM El Alto	3,20%
Administración – Planificación	1,60%
Coordinador	0,80%
Jefe de unidad	0,80%
GAMLP	6,40%
Administración – Planificación	1,60%
Analista Planificación	0,80%
Asistente	0,80%
Encargado de Adquisiciones	0,80%
Responsable	0,80%
Responsable Fondo Rotatorio	0,80%
Técnico	0,80%
Importadora	5,60%
Administración – Planificación	0,80%
Asesor Comercial	0,80%
Asesor Marketing	1,60%
Ejecutivo en ventas	0,80%
Jefe de Importaciones	0,80%
Responsable Almacenes	0,80%
Ministerio	8,80%
Administración – Planificación	1,60%
Administración RRHH	0,80%
Analista de Sistemas de Información Fiscal	0,80%
Asistente	1,60%
Asistente Contable	0,80%
Proyectista	0,80%
Técnico	2,40%
Universidad	4,00%
Administración – Planificación	0,80%
Administración RRHH	0,80%
Asistente	0,80%
Docente	1,60%
Total general	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los resultados obtenidos, se puede identificar que los profesionales titulados de la U.M.S.A., en mayor proporción, se ubican laboralmente en el sector de la banca privada. Los cargos de mayor presencia son el de asesor de créditos, seguidamente por el personal de caja y asistentes, entre otros.

Se pudo constatar que los niveles jerárquicos poseen una menor participación por parte del profesional, solo alcanzando un segmento mínimo de la población en cargos de subgerencia.

Por otra parte, las instituciones públicas son otra fuente de acceso laboral para el profesional de la U.M.S.A. Entre los cargos asumidos dentro de este tipo de repartición estatal, asumen la denominación de técnicos, desempeñando actividades de asesoramiento y supervisión de avances de distintos proyectos. De la misma manera, se logró identificar a aquellos que se dedican particularmente a la administración y planificación dentro su unidad laboral. Se tiene también a otro grupo incorporado dentro de áreas de asistente, recursos, asistente contable y otros.

Otro sector laboral es el de la Administración Municipal. En ella, los cargos a los cuales llegó la población profesional, de la Carrera de Administración de Empresas de la U.M.S.A., están ligados a la administración y planificación dentro las áreas de trabajo. Asimismo, la catalogaciones como analista, responsables de áreas son otros cargos asumidos por parte el segmento contratado.

4.3.3. LUGAR DE TRABAJO / SALARIO PERCIBIDO

Identificado el lugar de trabajo, fue oportuno detectar el salario al cual accede con base en la profesión asumida, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 6: Lugar de trabajo/Salario Percibido

Lugar de Trabajo/Salario percibido	Porcentaje (%)
Aduana Nacional	4,00%
Entre Bs. 5001 a 6000	0,80%
Más de Bs. 6001	3,20%
Aseguradora	4,00%
Entre Bs. 3001 a 4000	0,80%
Entre Bs. 5001 a 6000	1,60%
Menos de Bs. 3000	1,60%
Banca	34,40%

Lugar de Trabajo/Salario percibido	Porcentaje (%)
Entre Bs. 3001 a 4000	8,00%
Entre Bs. 4001 a 5000	10,40%
Entre Bs. 5001 a 6000	2,40%
Más de Bs. 6001	4,80%
Menos de Bs. 3000	8,80%
Consultora	3,20%
Entre Bs. 3001 a 4000	0,80%
Menos de Bs. 3000	2,40%
Empresa propia	3,20%
Entre Bs. 4001 a 5000	0,80%
Entre Bs. 5001 a 6000	0,80%
Más de Bs. 6001	0,80%
Menos de Bs. 3000	0,80%
GAM El Alto	3,20%
Entre Bs. 4001 a 5000	0,80%
Más de Bs. 6001	2,40%
GAMLP	6,40%
Entre Bs. 4001 a 5000	2,40%
Entre Bs. 5001 a 6000	2,40%
Menos de Bs. 3000	1,60%
Importadora	5,60%
Entre Bs. 3001 a 4000	0,80%
Entre Bs. 4001 a 5000	0,80%
Entre Bs. 5001 a 6000	0,80%
Más de Bs. 6001	0,80%
Menos de Bs. 3000	2,40%
Ministerio	8,80%
Entre Bs. 3001 a 4000	3,20%
Entre Bs. 4001 a 5000	1,60%
Entre Bs. 5001 a 6000	0,80%
Más de Bs. 6001	3,20%
Universidad	4,00%
Entre Bs. 3001 a 4000	0,80%
Entre Bs. 4001 a 5000	0,80%
Entre Bs. 5001 a 6000	0,80%
Más de Bs. 6001	1,60%
Total general	100,00%

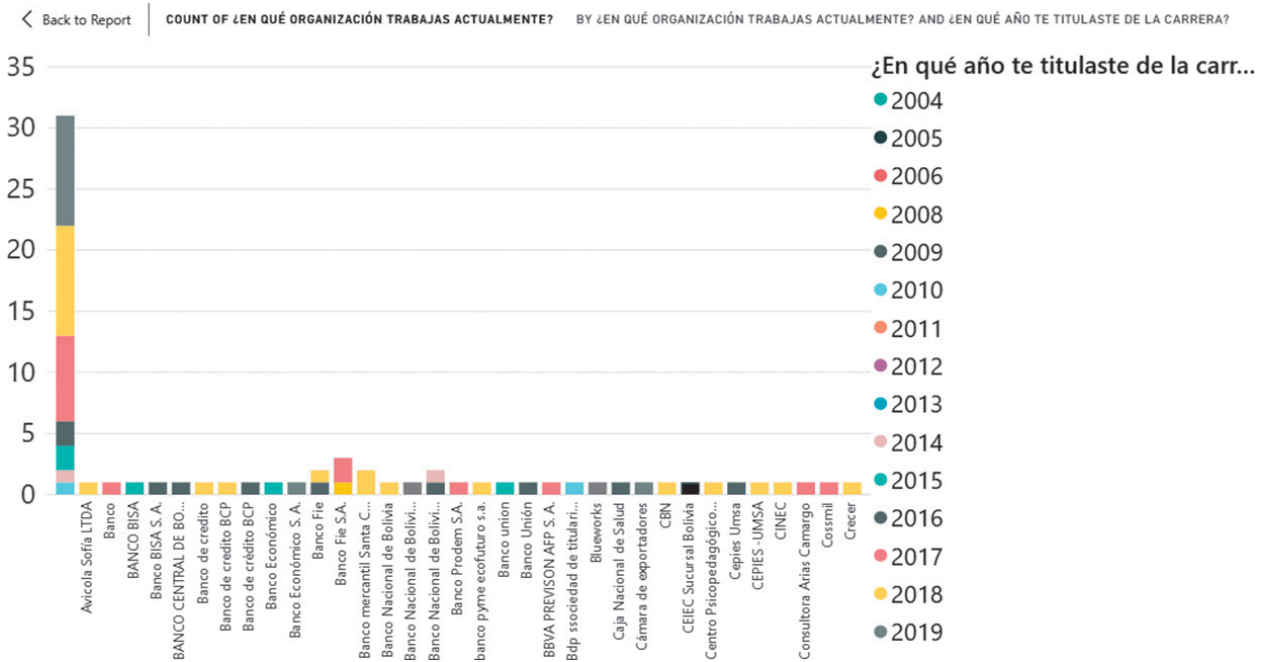
Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta que la banca es el lugar al que mayormente accede a trabajar el profesional administrador de empresas de la U.M.S.A., el rango salarial percibido, más frecuente, oscila entre los Bs. 4.001 a 5.000; luego, se tiene aquellos cuyo ingreso se encuentra por debajo los Bs. 3.000 y otros entre los Bs. 3001 a 4.000. Una menor proporción señaló recibir ingresos superiores a los Bs. 6.000.

4.3.4. AÑO DE TITULACIÓN / ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJA ACTUALMENTE

Por otra parte, se pretendió conocer el año de titulación y la organización donde actualmente desempeña su actividad laboral:

Gráfico 25: Año de titulación/Organización en la que trabaja actualmente



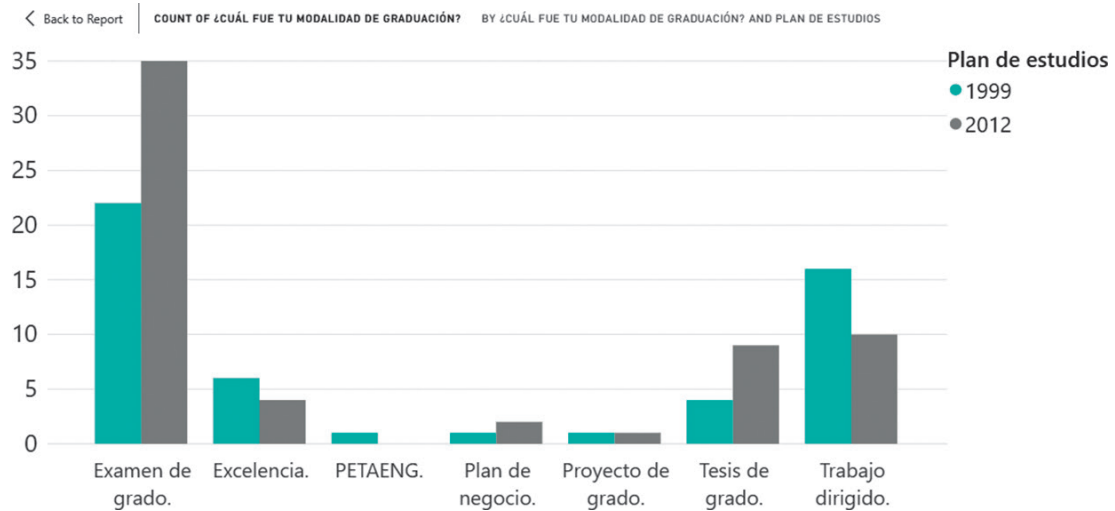
Fuente: Elaboración propia.

Tanto los universitarios antiguos como recientes, se hallan repartidos en áreas laborales tanto privadas como públicas, aunque se tiene mayor respuesta de los titulados en los últimos años.

4.3.5. MODALIDAD DE GRADUACIÓN/PLAN DE ESTUDIOS

En cuanto la modalidad de graduación y su relación con el plan de estudios asumido durante su tiempo de formación universitaria se obtuvo el siguiente indicador de interés:

Gráfico 26: Modalidad de graduación/Plan de estudios



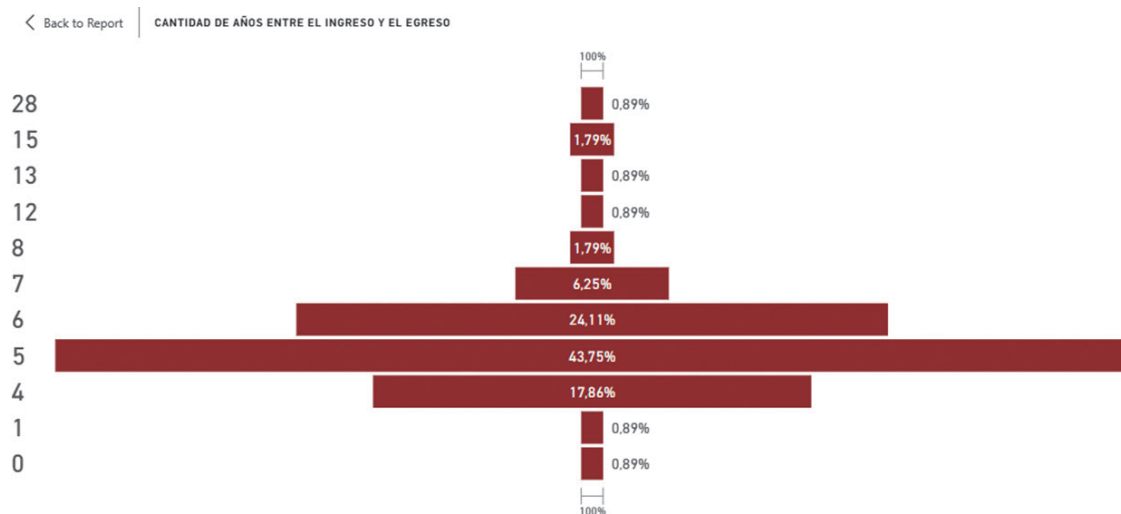
Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta la variable del plan de estudios y el año de titulación, se encuentra que, entre otros aspectos, nuevamente la modalidad de EXAMEN DE GRADO se ha incrementado en el último pensum de la CAE.

4.3.6. CANTIDAD DE AÑOS ENTRE EL INGRESO Y EGRESO UNIVERSITARIO

Por otra parte, se pretendió conocer la cantidad de años que hay entre el año de ingreso y el año de egreso de los universitarios encuestados.

Gráfico 27: Cantidad de años entre el ingreso y egreso universitario



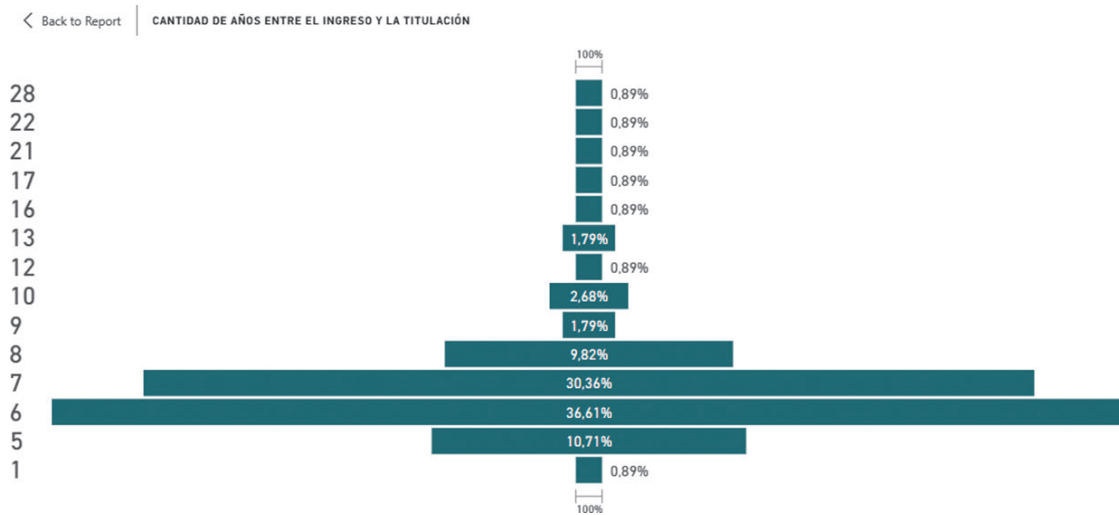
Fuente: Elaboración propia.

El formulario permitió establecer el tiempo de permanencia de los estudiantes desde su ingreso a la CAE hasta la conclusión de sus estudios o egreso. Un 43.75% de los que respondieron estuvieron durante cinco años en aulas universitarias.

4.3.7. CANTIDAD DE AÑOS ENTRE EL INGRESO Y LA TITULACIÓN

También, se pretendió conocer la cantidad de años entre el ingreso y la titulación de los universitarios que pasaron por aulas de la CAE de la Universidad Mayor de San Andrés.

Gráfico 28: Cantidad de años entre el ingreso y la titulación



Fuente: Elaboración propia.

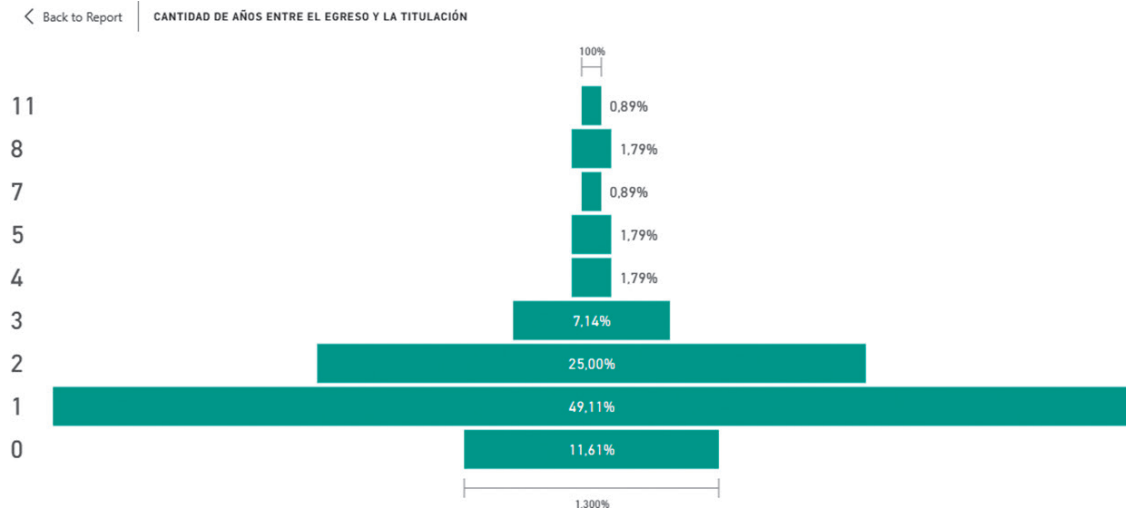
El tiempo que el estudiante permanece, desde su ingreso a la CAE hasta su titulación, en porcentajes similares de 36,61 y 30,36%, es de 6 y 7 años respectivamente.

4.3.8. CANTIDAD DE AÑOS ENTRE EGRESO Y LA TITULACIÓN

En tanto, también fue necesario conocer la cantidad de años entre el egreso y la titulación, asumida por el universitario del CAE.

El estudiante demora desde su egreso hasta su titulación entre 1 y 2 años, en su mayoría, según los datos expuestos en el gráfico anterior.

Gráfico 29: Cantidad de años entre egreso y la titulación

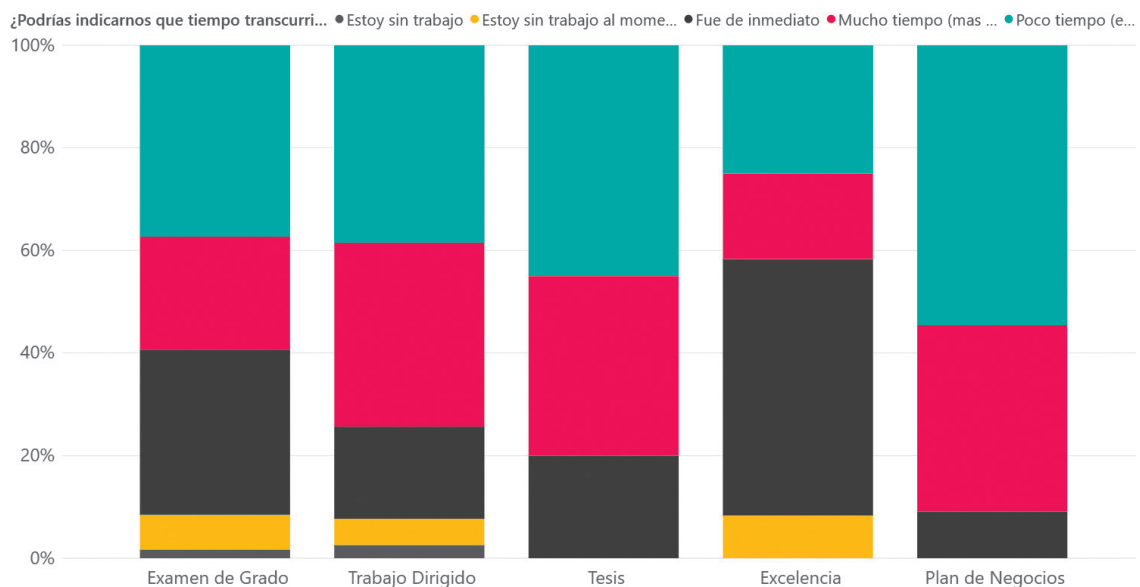


Fuente: Elaboración propia.

4.3.9. TIEMPO TRANSCURRIDO PARA INGRESAR A UN PUESTO LABORAL / MODALIDAD DE GRADUACIÓN

Por otra parte, fue de interés el detectar la modalidad de graduación y si esta tiene estrecha relación con el tiempo transcurrido para ubicarse en un puesto laboral, dando cuenta del siguiente resultado:

Gráfico 30: Tiempo transcurrido para ingresar a un puesto laboral/Modalidad de graduación



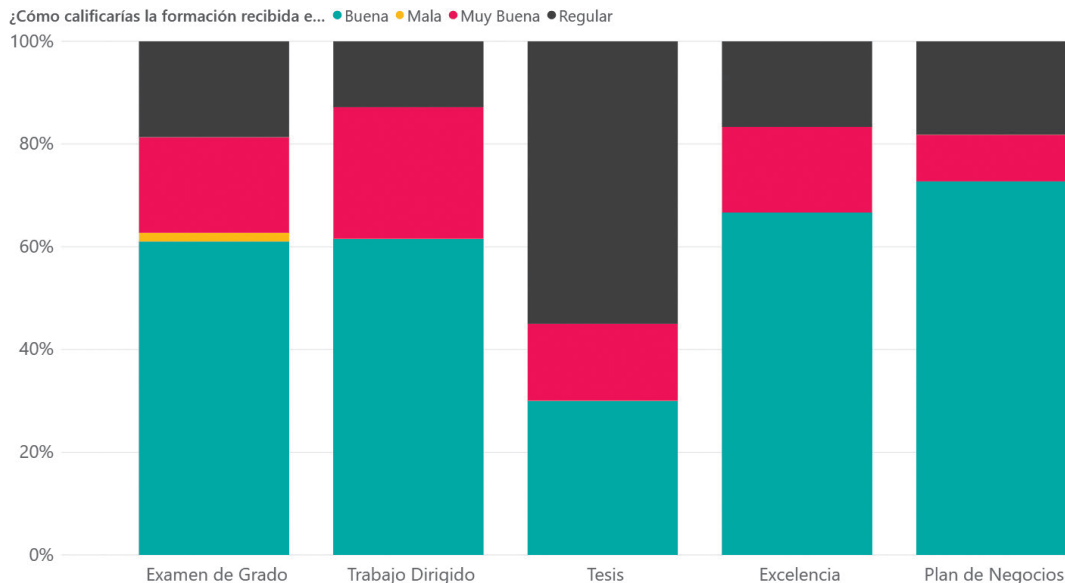
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos del gráfico, los graduados por la modalidad de plan de negocios, seguidos por los que elaboran tesis, necesitan un promedio de tiempo menor a 6 meses, para encontrar trabajo. En tanto, los que optan por la modalidad de Graduación por Excelencia y rinden Examen de Grado, obtienen, mayormente, trabajo de forma inmediata. Sin embargo, cabe destacar que un alto porcentaje de los graduados por Excelencia se encuentran sin trabajo.

4.3.10. MODALIDAD DE GRADUACIÓN/CALIFICACIÓN A LA FORMACIÓN RECIBIDA EN LA UNIVERSIDAD

En referencia a la modalidad de graduación y la calificación que tienen los universitarios, en cuanto la formación recibida dentro la universidad, se destaca lo siguiente:

Gráfico 31: Modalidad de graduación/Calificación a la formación recibida en la universidad



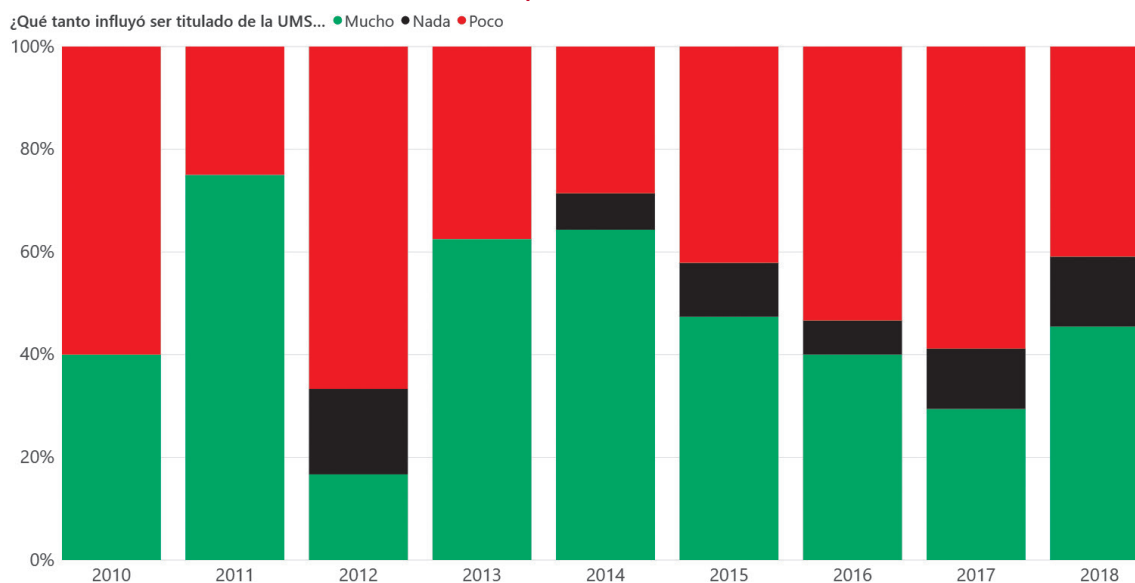
Fuente: Elaboración propia.

Desglosando las modalidades de graduación, en el presente cuadro se advierte la calificación que le otorgan a su alma máter, en cuanto a su formación, en una escala de “mala” a “muy buena”. Se puede destacar que, en un alto porcentaje, los titulados por la modalidad de Tesis de Grado califican su formación como regular, mientras las demás modalidades la califican como buena.

4.3.11. INFLUENCIA LABORAL POR SER GRADUADO DE LA CAE - UMSA

También se logró detectar la influencia laboral que tiene proceder de la CAE – UMSA durante las gestiones anteriores:

Gráfico 32: Influencia laboral por ser graduado de la CAE – UMSA



Fuente: Elaboración propia.

Los graduados en las gestiones 2014, 2013 y 2011, en un alto porcentaje, manifestaron que el ser graduado de la UMSA influyó “mucho” a la hora de buscar empleo. En tanto que los graduados en las gestiones 2012, 2010 y 2017 manifestaron al respecto que fue “poco”.

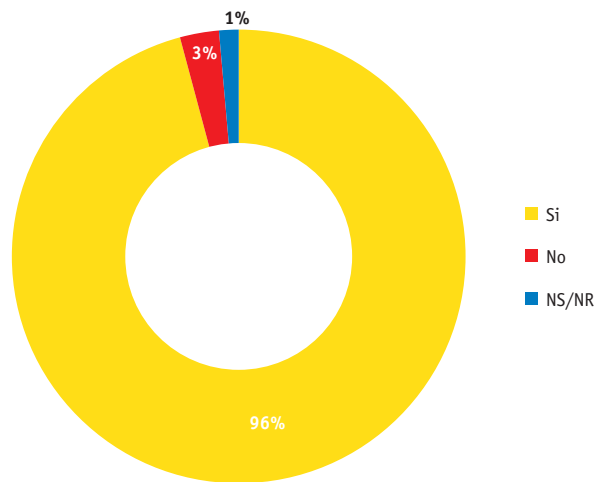
4.4. RESULTADOS ACERCA DE LAS COMPETENCIAS LABORALES RECOPIADA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

En el presente acápite, después de organizar, analizar y sistematizar toda la información recopilada de las fuentes primarias, se exponen los resultados obtenidos del trabajo de campo, con el fin de conocer las competencias que exige el mercado laboral (tanto en el sector público como privado) de los profesionales de la CAE- UMSA.

4.4.1. PRESENCIA DE PROFESIONALES DE LA CAE – UMSA EN LAS ORGANIZACIONES

En referencia a la presencia profesional de universitarios titulados de la CAE – UMSA en el sector de instituciones públicas y empresas privadas, fue posible obtener el siguiente resultado:

Gráfico 33: Presencia de profesionales de la CAE – UMSA en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

Los profesionales en Administración de Empresas tienen una importante participación en el campo laboral de las organizaciones públicas y privadas, ya que el 95,83% de estas, cuenta con profesionales del rubro.

Pero, así como vemos estos resultados, también es posible establecer con claridad la diferencia entre una organización establecida legalmente y otras que están en la semi formalidad. Las primeras sitúan al profesional en su área y las otras no necesariamente en cargos que deberían ser propios de la profesión.

4.4.2. NÚMERO O PORCENTAJE DE PROFESIONALES DE LA CAE – UMSA QUE TRABAJAN EN LAS ORGANIZACIONES

En lo que concierne al involucramiento laboral por profesionales de la CAE – UMSA en instituciones públicas y empresas privadas se contó con el siguiente resultado:

Figura 3: Número de profesionales de la CAE – UMSA que trabajan en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al número de profesionales de Administración de Empresas, encontrados en las distintas organizaciones sujetas del presente estudio, se pudieron divisar dos situaciones:

a) Instituciones Públicas

Actualmente, respecto al número de profesionales, en estas instituciones se ha obtenido un promedio de 13 por entidad.

Se puede observar que la mayoría de estos profesionales se encuentra trabajando en entidades públicas relacionadas con el área impositiva, la banca o entidades estratégicas del Estado.

Las restantes 15 entidades lamentablemente desconocen, con exactitud, la cantidad de profesionales de la CAE UMSA debido a las siguientes razones:

- No se tiene una base de datos actualizada.
- Por la naturaleza de la entidad es difícil tener acceso a dicha base de datos.
- No se puede brindar esa información.

Tabla 7: Número de profesionales de la CAE – UMSA involucrados laboralmente en instituciones públicas

Nº	Sección	Nombres	Cantidad
1	Institución pública	Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos EMAPA	15
2	Institución pública	Empresa Pública Transporte Aéreo Militar TAM	2
3	Institución pública	Ministerio de Desarrollo Productivo y Económico Plural	3
4	Institución pública	Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda	25
5	Institución pública	Registro Único para la Administración Tributaria Municipal RUAT	20
6	Institución pública	Unidad de Proyectos Especiales UPRE	2
7	Institución pública	Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos YPFB	40
8	Institución pública	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras	8
9	Institución pública	Administración de Servicios Portuarios – Bolivia ASP-B	10
10	Institución pública	Autoridad de Fiscalización del Juego AJ	3
11	Institución pública	Banco Central de Bolivia	95
12	Institución pública	Corporación Minera de Bolivia COMIBOL	0
	Institución pública	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras	8
13	Institución pública	Empresa Boliviana de Almendra y Derivados EBA	3
14	Institución pública	Empresa Estatal “Boliviana de Turismo” BOLTUR	3
15	Institución pública	Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y Apoyo al Sector Productivo	2
16	Institución pública	Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social FPS	2
17	Institución pública	Insumos Bolivia IN – BOL	2
18	Institución pública	Ministerio de Culturas y Turismo	8
19	Institución pública	Ministerio de Defensa	20
20	Institución pública	Ministerio de Deportes	2
21	Institución pública	Servicio de Impuestos Nacionales	25
22	Institución pública	Servicio Nacional de Verificación de Exportaciones SENAVEX	1
23	Institución pública	Servicio Nacional de Propiedad Intelectual SENAPI	1
Total Promedio			12,5

Fuente: Elaboración propia.

b) Empresas privadas

Los profesionales de la CAE-UMSA representan en promedio el 11%, del total del personal de las instituciones privadas. Se puede observar que el sector que más abarca estos profesionales es el sector financiero.

Las restantes 7 organizaciones, lamentablemente, desconocen con exactitud la cantidad de profesionales en Administración de Empresas de la CAE UMSA debido a las siguientes razones:

- No se tiene una base de datos por formación, sino por cargo.
- No les interesa saber de qué universidad proviene el profesional.
- No se cuenta con esa información en la base de datos.

Tabla 8: Número de profesionales de la CAE – UMSA involucrados laboralmente en empresa privada

Nº	Sección	Nombres	Cantidad
1	Empresa Privada	Mundi Toys S.R.L.	1
2	Empresa Privada	Laboratorios Bagó de Bolivia S.A.	10
3	Empresa Privada	La Estrella SRL.	10
4	Empresa Privada	Seguros Provida S.A.	2
5	Empresa Privada	Sociedad Boliviana de Cemento S.A.	200
6	Empresa Privada	Instituto de Normalización y Calidad	2
7	Empresa Privada	Pil Andina S.A.	2
8	Empresa Privada	Avícola Integral Sofía LTDA.	15
9	Empresa Privada	El Diario S.A.	3
10	Empresa Privada	Banco de Crédito de Bolivia S.A.	30
11	Empresa Privada	Sociedad Industrial Molinera S.A.	1
12	Empresa Privada	Hipermaxi	1
13	Empresa Privada	Laboratorios Delta S.A.	0
TOTAL PROMEDIO			21,3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Porcentaje de profesionales de la CAE – UMSA involucrados laboralmente en empresa privada

Nº	Sección	Nombres	% Porcentaje
1	Empresa privada	Banco Nacional de Bolivia.	30%
2	Empresa privada	La Papelera S.A.	8%
3	Empresa privada	Banco Fomento a Iniciativas Económicas S.A.	30%
4	Empresa privada	Banco Prodem SA.	20%
5	Empresa privada	Embotelladoras Bolivianas Unidas S.A.	12%
6	Empresa privada	Compañía de Alimentos LTDA.	5%
7	Empresa privada	Banco Bisa S.A.	20%

Cuadro 7: Principal medio de difusión para el reclutamiento de personal (área financiera)



Área	Prensa escrita	LinkedIn	Facebook	Trabajopolis	Pasantía
Área financiera	✓	✓	✓		
Sector Industrial (Adm. Operaciones)	✓	✓			✓
Sector Comercial (Marketing)	✓			✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los hallazgos descubiertos, se destaca principalmente a los medios de prensa escrita como aquellos necesariamente requeridos y optados por las empresas privadas, en cuanto el reclutamiento de personal para las distintas áreas. Sin embargo, también es importante destacar a las plataformas digitales como *LinkedIn* como otro recurso de difusión y requerimiento, también se menciona a *Facebook* o *Trabajopolis* como otros canales. A su vez, las pasantías también se constituyen en mecanismos optados por dicho sector.

4.4.5. INSTITUCIÓN PÚBLICA: PERFIL DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS REQUERIDO EN LA ORGANIZACIÓN

En lo que concierne el perfil profesional, solicitado por parte las instituciones públicas, es posible destacar lo siguiente:

Cuadro 8: Perfil del profesional en Administración de Empresas requerido en la organización



- La experiencia laboral (n=18).
- El profesionalismo (n=14).
- El conocimiento de la normativa (n=12).

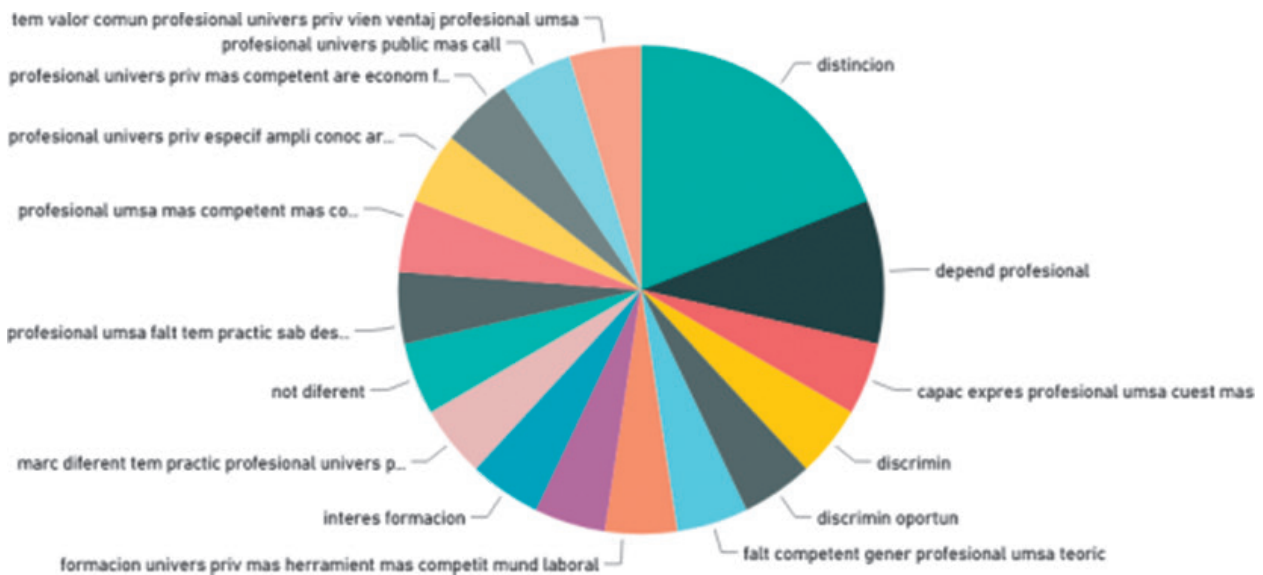
Fuente: Elaboración propia.

Aun siendo la experiencia laboral la más requerida, no está siendo considerado en el pênsum de la Carrera y, ni siquiera, en el Ministerio de Educación.

4.4.6. INSTITUCIÓN PÚBLICA: DIFERENCIA ENTRE UN PROFESIONAL TITULADO DE LA UMSA CON RESPECTO A OTRAS UNIVERSIDADES PRIVADAS

Respecto a las diferencias de las capacidades y habilidades por parte de profesionales de CAE – UMSA en relación a otras, es posible destacar el siguiente resultado:

Gráfico 34: Diferencia entre profesional titulado de la UMSA con respecto a otras universidades privadas



Fuente: Elaboración propia.

Los entrevistados hacen referencia a que las características como profesional son de carácter personal, recomendando fortalecer sus capacidades. Asimismo, se concluye, por lo que manifestaron los entrevistados, que las universidades privadas impulsan las *competencias genéricas*, asegurándoles un mejor desenvolvimiento en el ámbito laboral.

El profesional de la UMSA es valorado por el prestigio de ser *la universidad pública más importante del país*. En ese sentido, es posible afirmar que la debilidad que está teniendo la universidad pública llega a ser la fortaleza de las universidades privadas.

4.4.7. COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

En relación a las competencias técnicas solicitadas, tanto por las instituciones públicas y empresas privadas, se destaca el siguiente:

Tabla 11: Competencias técnicas requeridas para la selección de personal dentro la organización

Detalle	Instituciones Públicas	Empresa Privada
Conocimiento de la normativa pública.	N = 38	
Experiencia en la administración pública.	N = 22	
Conocimiento de los sistemas de administración pública.	N = 15	
Conocimiento de la ley.	N = 12	
Conocimiento del idioma inglés.		N = 17
Manejo de Excel.		N = 12
Manejo de Office.		N = 10
Manejo de TIC's.		N = 8
Conocimiento de Contabilidad y Finanzas.		N = 7

Fuente: Elaboración propia.

4.4.8. COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA Y EMPRESA PRIVADA

Las competencias técnicas más requeridas por el mercado, según la nube de palabras clave, en orden de importancia son:

Cuadro 9: Competencias técnicas requeridas en la institución pública y empresa privada

Características requeridas	Sector Financiero	Sector Industrial	Sector Comercial
Análisis financiero.	✓		
Interpretación de Estados Financieros.	✓		
Conocimiento de finanzas.	✓		
Contabilidad.	✓		
Manejo de Office.	✓		
Conocimiento del idioma inglés.		✓	✓
Conocimiento del área.		✓	
Manejo de Excel.		✓	✓
Especialización en algún área.		✓	
Experiencia laboral.		✓	
Conocimiento del mercado.			✓
Conocimiento en Sistemas de Inventarios.			✓

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los indicadores obtenidos, inicialmente, se evidencia que para acceder a un puesto laboral dentro las empresas privadas se requiere un mayor conocimiento ligado al análisis financiero, normalmente destacado por el sector relacionado en este

ámbito. Mientras tanto, el sector industrial y comercial destaca, primordialmente, los conocimientos de un segundo idioma, en este caso el inglés. Asimismo, se le otorga un alto valor al manejo del programa Microsoft Excel.

4.4.9. EMPRESA PRIVADA: HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA MEDICIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

En cuanto las competencias técnicas y las herramientas empleadas dentro el sector de empresas privadas se destaca lo siguiente:

Cuadro 10: Empresa privada: Herramientas utilizadas para medición de competencias técnicas



Fuente: Elaboración propia.

4.4.10. COMPETENCIAS GENÉRICAS (HABILIDADES) VALORADOS EN EL PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

a) Instituciones públicas.

En este sector las competencias genéricas más predominantes son:

- Capacidad de trabajo en equipo (n=16).
- Capacidad de trabajo bajo presión (n=16).
- Compromiso (n=14).
- Proactividad (n=10).
- Valores personales(n=8).

b) Empresas privadas.

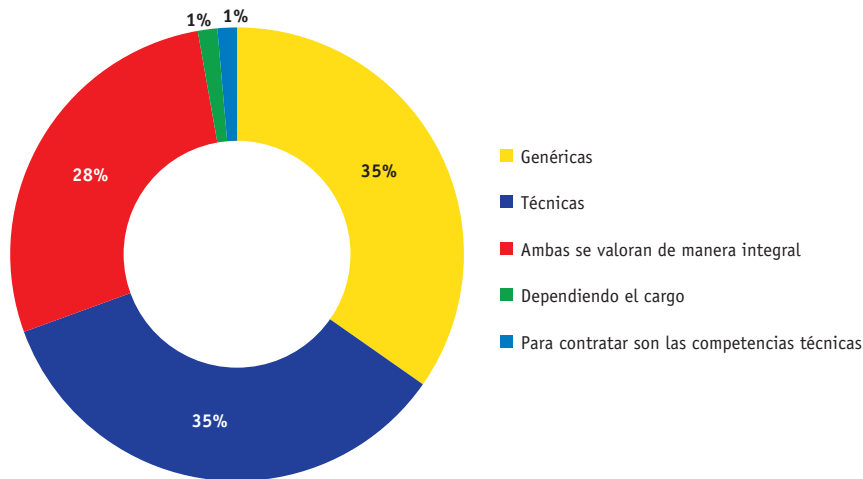
En el sector de las organizaciones privadas las competencias genéricas más predominantes según las palabras clave son:

- Capacidad de trabajo en equipo(n=14).

4.4.12. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DESTACADAS

En referencia y valoración de las competencias genéricas o técnicas, es posible destacar el siguiente resultado:

Gráfico 35: Valoración de las competencias destacadas



Fuente: Elaboración propia.

En las instituciones públicas predominan las competencias técnicas, siendo este uno de los puntos relevantes a tomar en cuenta para su evaluación representado por un 72% (n=34). Esto se debe a que estos profesionales solo se desarrollarán en el área para el cual fueron contratados, sin sufrir ninguna vulneración de sus derechos.

En tanto, la valoración de las empresas privadas se enfoca más en las competencias genéricas representado por (n=34,72), es decir en las habilidades personales que tienen los individuos. Esto podría ser porque el profesional contratado desarrollará múltiples actividades, no solo para el área que fue contratado, sino para la empresa, pudiendo ser esta una forma encubierta de explotación laboral.

Sin embargo, es posible considerar que, tanto en las instituciones públicas y en las empresas privadas, se toma como principio evaluar al profesional, tomando en cuenta la valoración de ambos conocimientos, el cual es representado por (n= 27,78).

4.5. RESULTADOS DE RELEVAMIENTO HEMEROGRÁFICO

En el presente punto se exponen los hallazgos de demanda laboral propiciadas por las instituciones públicas y empresas privadas. Para este cometido, se acudió a medios de

prensa escrita, concretamente, al matutino La Razón, sección Páginas Azules, siendo la fuente principal tomada en cuenta. La temporalidad de análisis se basó en 2 períodos de intervención.

4.5.1. PERÍODO 1: ENERO A JUNIO DEL 2018 (SECTOR DE ORGANIZACIONES DE LA CIUDAD DE LA PAZ Y EL ALTO)

Este primer período tuvo un análisis diario entre enero a junio de la gestión 2018, del cual se obtuvieron resultados importantes.

4.5.1.1. NÚMERO DE PUBLICACIONES POR SECTOR ECONÓMICO

En la tabla siguiente se expone la cantidad de oferta laboral publicada en el medio de prensa. Para ello, se hizo un desglose dentro áreas o sectores concretos, como se aprecia a continuación:

Tabla 12: Cantidad de ofertas laborales por sector económico

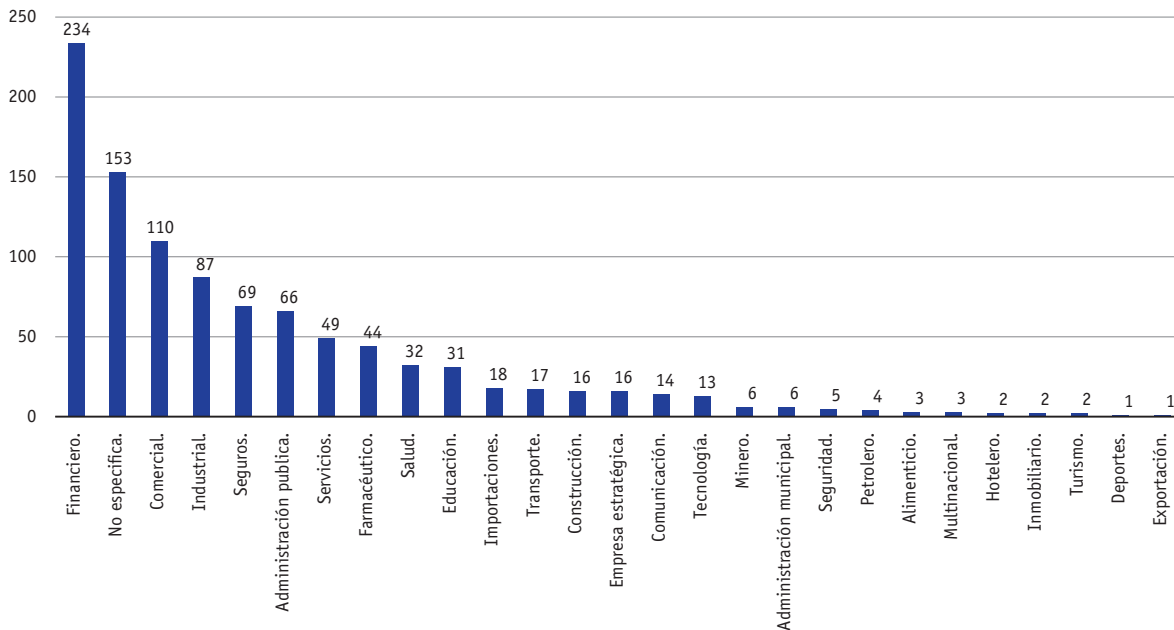
Tipo de sector	N° de ofertas
Financiero	234
No específica	153
Comercial	110
Industrial	87
Seguros	68
Administración pública	66
Servicios	49
Farmacéutico	44
Salud	32
Educación	31
Importaciones	18
Transporte	17
Construcción	16
Empresa estratégica	16
Comunicación	14
Tecnología	13
Minero	6
Administración municipal	6
Seguridad	5
Petrolero	4

Tipo de sector	N° de ofertas
Alimenticio	3
Multinacional	3
Hotelero	2
Inmobiliario	2
Turismo	2
Deportes	1
Exportación	1
Entretenimiento	1
Total ofertas laborales	1004

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este periodo de tiempo se logró identificar una cantidad de 1004 solicitudes de requerimiento de personal, para distintas áreas, como se las detalló en la tabla anterior. Para visualizar desde una manera gráfica se presenta el siguiente detalle:

Gráfico 36: Ofertas laborales por sector económico



Fuente: Elaboración propia.

Se evidenció que el sector económico, con mayor demanda de profesionales del área, es de Servicios Financieros, centrados en la banca privada, haciendo énfasis en el requerimiento

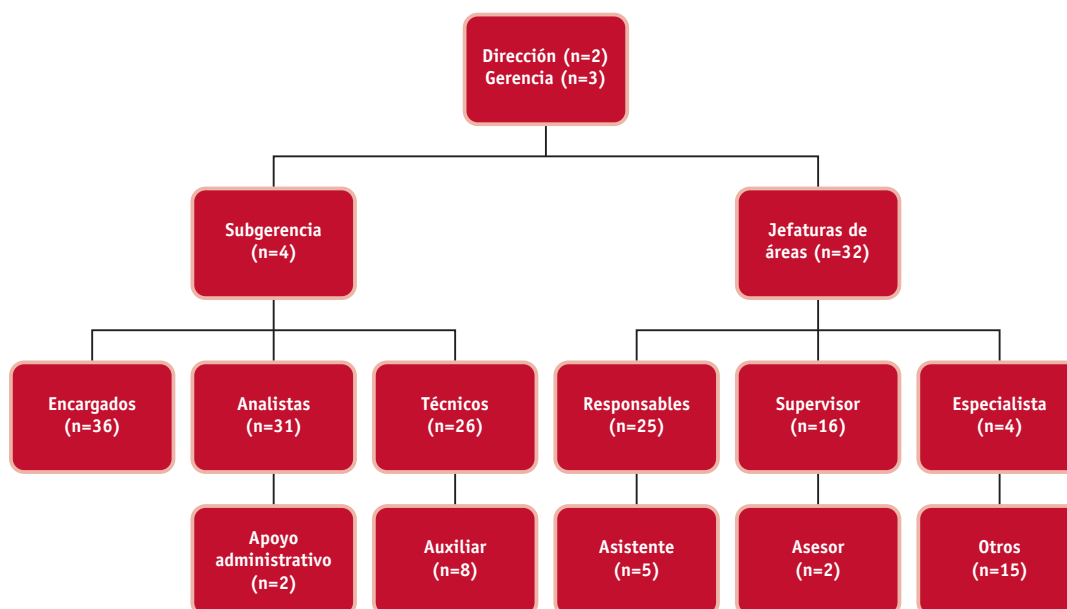
de personal que se desempeñe en cargos operativos como ser cajeros, asesores de crédito, auxiliar administrativos, entre otros.

4.5.1.2. CARGOS DEMANDADOS

4.5.1.2.1. INSTITUCIONES PÚBLICAS (ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA)

Para una visualización de los cargos solicitados se organiza los hallazgos en un organigrama que representa los principales cargos demandados.

Figura 4: Organigrama de cargos demandados (Instituciones públicas)



Fuente: Elaboración propia.

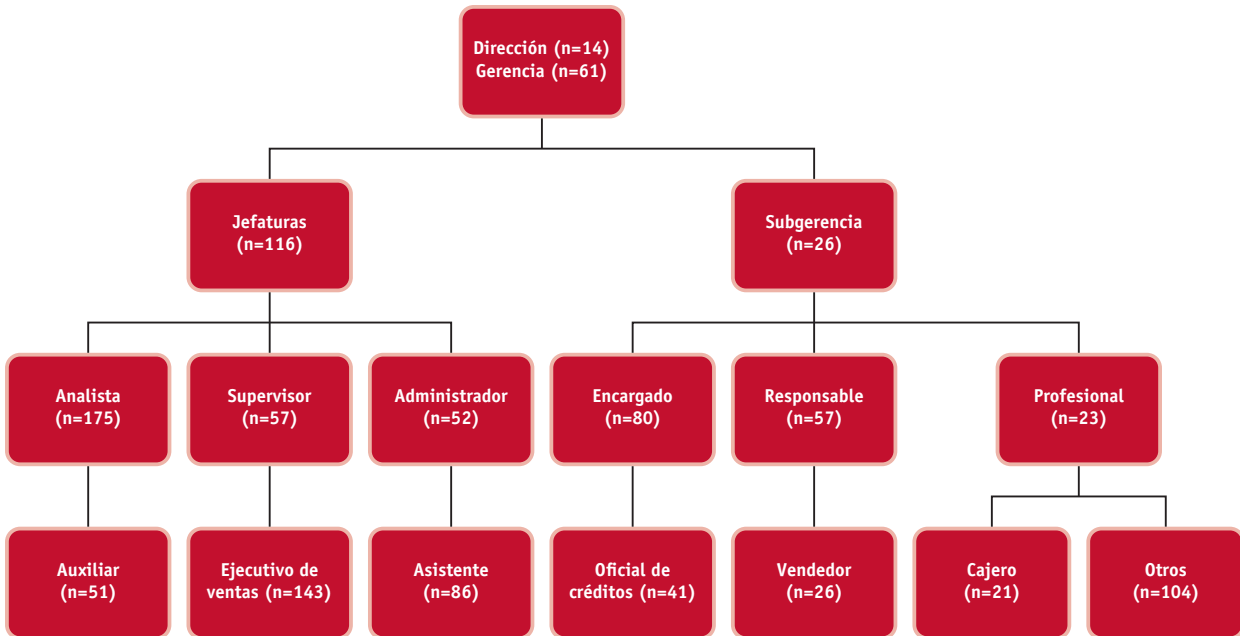
Los principales cargos más solicitados son:

- Técnico (n=24).
- Analista (n=24).
- Encargado (n=24).
- Jefe (n=22).
- Responsable (n= 22).

4.5.1.2.2. EMPRESAS PRIVADAS

En cuanto las empresas privadas y la solicitud de personal para distintos cargos, se tienen el siguiente comportamiento, expuesto en el siguiente organigrama:

Figura 5: Organigrama de cargos demandados (Empresa privada)



Fuente: Elaboración propia.

Los cargos más solicitados según los requerimientos son:

- Analista (n=111).
- Jefe (n=64).
- Administrador (n=62).
- Ventas (n= 48).
- Asistente y responsable (n=45).

a) Administración y gerencia financiera.

En el campo de la administración y gerencia financiera se cotejó el siguiente nivel de requerimiento:

- Jefe nacional (n=24).
- Asistente(n=22).
- Riesgo (n=22).
- Oficial y gestión de crédito (n=20).

b) Comercial (Marketing).

Dentro del área de marketing, relacionado con el campo comercial, se tiene el siguiente resultado:

- Vendedor (n=25).
- Jefe de ventas (n=14).
- Ejecutivo de ventas (n=13).
- Administrador (n=13).
- Supervisor (n=13).

c) Industrial (Administración de operaciones).

En el campo industrial, concretamente la unidad de administración de operaciones presentó el siguiente resultado:

- Administración (n=11).
- Jefe (n=11).
- Ventas (n=10).
- Analista (n=10).
- Responsable (n=8).

4.5.1.3. COMPETENCIAS TÉCNICAS

4.5.1.3.1. INSTITUCIONES PÚBLICAS (ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA)

Las competencias más solicitadas según los requerimientos son:

- Conocimiento de la ley (n=158).
- Conocimiento de office (n=49).
- Sistemas gubernamentales (n= 41).
- Gestión pública (n=40).
- Idioma originario (n=28).

4.5.1.3.2. EMPRESAS PRIVADAS

Las competencias más solicitadas según los requerimientos son:

- Conocimientos en office avanzado (n=496).
- Gestión de ventas (n=200).

- Conocimiento de la normativa (n=189).
- Gestión financiera (n= 188).
- Conocimiento del mercado (n=170).

a) Administración y gerencia financiera.

En ésta área se tuvo el siguiente comportamiento de solicitudes:

- Office nivel avanzado (n= 178).
- Conocimientos de la normativa ASFI (n=148).
- Conocimiento de la ley (n=121).
- Gestión financiera (n=120).
- Análisis financiero (n=79).

b) Comercial (Marketing).

En el área de Marketing, se tuvo la siguiente demanda de puestos disponibles:

- Office nivel intermedio (n=90).
- Conocimiento en ventas (n=69).
- Gestión de clientes (n=45).
- Conocimiento de mercado (n=39).

c) Industrial (Administración de operaciones).

En cuanto el sector industrial, se tuvo el siguiente comportamiento:

- Gestión (n=66).
- Conocimiento en Office avanzado (n=61).
- Ventas (n=42).
- Manejo Sistemas (n=32).
- Control (n=18).

4.5.1.4. COMPETENCIAS GENÉRICAS

4.5.1.4.1. INSTITUCIONES PÚBLICAS (ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA)

En lo que respectan a las competencias genéricas, se identificó las siguientes solicitudes laborales:

- Trabajo bajo presión (n=26).
- Trabajo en equipo (n=22).
- Planificación (n=12).
- Organización (n=10).
- Liderazgo (n=9).

4.5.1.4.2. EMPRESAS PRIVADAS

En relación a las competencias genéricas, las empresas privadas requirieron las siguientes:

- Trabajo en equipo (n=376).
- Trabajo bajo presión (n=256).
- Orientado al cliente (n=235).
- Comunicación interpersonal (n=193).
- Ser organizado (n=177).

a) Administración y gerencia financiera.

- Trabajo en equipo (n=376).
- Trabajo bajo presión (n=256).
- Orientación a resultados (n=235).
- Proactividad (n=196).
- Comunicación (n=193).

b) Comercial (Marketing).

- Trabajo en equipo (n=70).
- Orientación al cliente (n=56).
- Proactividad (n=48).
- Orientación al negocio (n=39).
- Liderazgo (n=35).

c) Industrial (Administración de operaciones).

- Trabajo en equipo (n=52).
- Trabajo bajo presión (n=30).
- Proactividad (n=30).

- Comunicación (n=26).
- Orientación al resultado (n=25).

4.5.2. PERIODO 2: JULIO A DICIEMBRE DEL 2018 (ORGANIZACIONES SOLO DE LA CIUDAD DE LA PAZ)

4.5.2.1. NÚMERO DE PUBLICACIONES POR SECTOR ECONÓMICO

En el segundo período, comprendido entre los meses de julio a diciembre del año 2018, se pudo constatar los siguientes hallazgos:

Tabla 13: Ofertas laborales segundo semestre 2018

Tipos de sectores	Nº de ofertas
Financiero	106
Comercial	85
Servicios	55
No especifica	54
Industrial	43
Seguros	37
Administración publica	24
Seguridad	19
Salud	18
Farmacéutico	17
Hotelero y Gastronómico	12
Organización No Gubernamental	9
Transporte	6
Automotriz	5
Educativo	2
Importador	2
Minería	2
Comunicación	1
Turismo	1
Agroindustrial	1
Tecnología	1
Total ofertas	500

Fuente: Elaboración propia.

Durante este periodo de análisis, se logró cotejar una cantidad de solicitudes de puestos laboral que alcanza un total de 500 disponibles.

4.5.2.2. CARGOS REQUERIDOS

4.5.2.2.1. EMPRESAS PRIVADAS

a) Administración y gerencia financiera.

- Analista Financiero (n=30).
- Asistente (n=11).
- Oficial de Negocio (n=7).
- Ejecutivo de Cuentas (n=5).
- Oficial de Crédito (n=5).

b) Comercial (Área marketing).

- Administrador (n=10).
- Vendedor (n=9).
- Jefe (n=7).
- Comercial.
- Responsable Regional (n=6).
- Asistente (n=6).

c) Industrial (Administración de operaciones).

- Jefe (n= 9).
- Vendedor (n=9).
- Administrador (n=7).
- Gerente (n=5).
- Encargado de Almacenes (n=4).

4.5.2.3. COMPETENCIAS TÉCNICAS

4.5.2.3.1. EMPRESAS PRIVADAS

- Conocimientos en office (n=181).
- La experiencia (n=151).
- Gestión financiera (n= 80).
- Conocimiento de la normativa (n=76).
- Nivel avanzado de inglés (n=60).

- a) Administración y gerencia financiera.
- Office nivel avanzado (n= 53).
 - Conocimientos del área financiera (n=43).
 - Normativa ASFI (n=43).
 - Otras Leyes (n=38).
 - Experiencia en el área (n= 23).
- b) Comercial (Área marketing).
- Office nivel intermedio (n=40).
 - Experiencia en el área (n=26).
 - Excel nivel avanzado (n=21).
 - Conocimientos en ventas (n= 19).
 - Gestión de clientes (n=13).
- c) Industrial (Administración de operaciones).
- Office nivel avanzado (n=31).
 - Experiencia en el área (n=26).
 - Excel nivel avanzado (n=18).
 - Manejo Sistemas de Inventarios (n=17).
 - Conocimiento en ventas (n=14).

4.5.2.3.2. INSTITUCIONES PÚBLICAS

- Conocimiento de la Ley 1178 (n=40).
- Responsabilidad por la Función Pública (n=25).
- Sistemas de la Ley 1178 (n= 23).
- Idioma nativo (n=16).
- Manejo de Office (n=15).

4.5.2.4. COMPETENCIAS GENÉRICAS

4.5.2.4.1. EMPRESAS PRIVADAS

- Trabajo en equipo (n=131).
- Orientado al cliente (n=101).

- Trabajo bajo presión (n=97).
 - Organizado (n= 73).
 - Orientado a resultado (n= 69).
- a) Administración y gerencia financiera.
- Trabajo en equipo (n=31).
 - Orientación al cliente (n=28).
 - Orientación a resultados (n=21).
 - Responsable (n=21).
 - Iniciativa (n=21).
- b) Comercial (Área marketing).
- Trabajo en equipo (n=28).
 - Orientación al cliente (n=24).
 - Liderazgo (n=18).
 - Trabajo bajo presión (n=16).
 - Proactivo (n=15).
 - Organizado (n=15).
- c) Industrial (Administración de operaciones).
- Orientado a resultados (n=20).
 - Trabajo bajo presión (n=19).
 - Trabajo en equipo (n=19).
 - Comunicación (n=16).
 - Organizado (n=13).
 - Proactivo (n=12).

4.5.2.4.2. INSTITUCIONES PÚBLICAS (ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA)

- Trabajo bajo presión.
- Liderazgo.
- Organización.
- Dirección.
- Planificación.

4.5.2.5. SÍNTESIS DE RESULTADOS

4.5.2.5.1. SÍNTESIS COMPARATIVA DE COMPETENCIAS (ESTUDIANTE Y PROFESIONAL)

De todo el cúmulo de resultados, es oportuno destacar la información obtenida en el trabajo denominado “Competencias que exige el mercado laboral del profesional en Administración de Empresas UMSA” para establecer de manera real indicadores que sirvan a la gestión académica, brindando información del elemento humano para mejorar permanentemente la CAE. Es así que en resumen se obtiene:

Tabla 14: Cuadro comparativo de competencias (estudiante y profesional)

ESTUDIANTE (EN PROCESO)	PROFESIONAL (PRODUCTO TERMINADO)	
<p>C. TÉCNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de planes estratégicos, tácticos y operativos. • Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones. • Identifica y optimiza los procesos de negocio de las organizaciones. • Administra un sistema logístico integral. • Desarrolla, implementa y gestiona sistemas de control administrativo. • Identifica las interrelaciones funcionales de la organización. • Evalúa el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial. • Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones. • Interpreta la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales. 	<p>ORGANIZACIONES PÚBLICAS</p> <p>Conocimiento de la normativa pública:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley 1178 (Todos sus sistemas) • Responsabilidad por la función pública <p>Manejo de ofimática- Nivel intermedio o avanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excel • Word • Power Point • Access • Outlook <p>Experiencia en la Administración Pública:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasantía mínima de 6 meses <p>Idioma nativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel básico 	<p>ORGANIZACIONES PRIVADAS</p> <p>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</p> <p>Conocimiento de la normativa financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normativa ASFI • Ley 393 • Ley 1670 <p>Manejo de Ofimática – Nivel intermedio o avanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excel • Word • Power Point • Access • Outlook <p>Conocimiento en el área financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Interpretación de estados financieros • Análisis financiero • Gestión Financiera <p>MARKETING</p> <p>Manejo de Ofimática – Nivel intermedio o avanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Programas del área de Marketing) <p>Conocimiento en el área de Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado (La Paz-El Alto) • Sistema de Inventarios • Conocimiento en ventas

	ESTUDIANTE (EN PROCESO)	PROFESIONAL (PRODUCTO TERMINADO)
	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa. • Ejerce el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización. 	<p>Conocimiento del idioma inglés – Nivel Intermedio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oral y escrito <p>MANAGEMENT</p> <p>Manejo de Ofimática – Nivel intermedio o avanzado.</p> <p>Conocimiento del área de finanzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Interpretación • Análisis financiero <p>Experiencia en el área:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasantías mínimo 6 meses
C. GENÉRICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Abstrae, analiza y sistematiza. • Planifica, organiza el tiempo. • Demuestra responsabilidad social y compromiso ciudadano. • Se comunica asertivamente en forma oral y escrita. • Aprende y se actualiza permanentemente. • Es crítico y autocrítico. • Actúa en nuevas situaciones con destreza. • Es creativo. • Identifica planes y resuelve problemas. • Toma decisiones. • Trabaja en equipo. • Ejerce habilidades interpersonales y es sociable. • Motiva y conduce hacia metas comunes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Proactividad • Compromiso • Habilidades comunicacionales • Empatía • Liderazgo • Responsabilidad • Organización • Planificación • Buen relacionamiento • Orientación al cliente

Fuente: Elaboración propia.

En relación a los resultados del cuadro anterior, se pudo realizar un análisis comparativo con el Plan de Estudios vigente. Se evidenció la ausencia de ciertas competencias técnicas como genéricas del profesional de la CAE, que no afectan a todas las organizaciones por igual. Esto depende de varios factores, como ser:

- El sector de la actividad económica.
- Las tecnologías que se utiliza.
- Las características de sus procesos internos.
- La naturaleza de cada organización.

La ausencia de competencias técnicas y genéricas afecta tanto al profesional como a la organización. En el primer caso, porque al no contar con las habilidades requeridas por el mercado, los profesionales se enfrentan con distintos obstáculos para acceder a empleos de calidad y para emprender trayectorias laborales de éxito.

En el segundo caso, para las organizaciones, no encontrar en el mercado laboral profesionales, con las competencias que requieren, puede traducirse en mayores costos de búsqueda y selección de personal.

4.5.2.5.2. SÍNTESIS DE RESULTADOS DE SOLICITUDES POR COMPETENCIAS TÉCNICAS Y GENÉRICAS

En la siguiente tabla se expone una síntesis de los hallazgos descubiertos después del análisis realizado a las solicitudes de puestos laborales, por parte las empresas privadas e instituciones públicas, en la ciudad de La Paz.

Cuadro 13: Síntesis comparativas de competencias requeridas

Competencias adquiridas		Competencias requeridas		
Encuestas profesionales	Entrevistas reclutadores	Períodos 1	Períodos 2	
Normativa pública.	Normativa pública.	Conocimiento de leyes de la administración pública.	Ley 1178.	
Elaboración de Proyectos.	Conocimiento de leyes de la administración pública.	Manejo de Ofimática – Nivel intermedio o avanzado.	Manejo de Ofimática – Nivel intermedio o avanzado.	
Elaboración de presupuestos.	Experiencia en el ámbito público.	Sistemas gubernamentales.	Responsabilidad por la función pública.	
Econometría.	Sistema de administración y control público.	Gestión pública.	Idioma nativo – nivel básico.	
Gestión pública.	Idioma nativo – Nivel básico.	Idioma nativo – Nivel básico.	Redacción.	
Contabilidad.	Sigep-Sigma.	Presupuestos.	Conocimiento en Presupuesto.	
Manejo de Ofimática – Nivel intermedio o avanzado.	Presupuestos.	Elaboración de planes sectoriales	Elaboración de Proyectos.	
Planillas salariales.	Redacción.	Elaboración de Proyectos.	Manejo de Recursos.	
Administración de recursos humanos.	Excel.	Contabilidad.	Comercio Nacional e Internacional.	
Idioma nativo – Nivel básico.	Elaboración del POA.	Redacción.	Experiencia en la Administración Pública.	
Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo.	Trabajo bajo presión.	
Liderazgo.	Trabajo bajo presión.	Trabajo bajo presión.	Trabajo en equipo.	
Creatividad.	Compromiso.	Orientación al cliente.	Compromiso.	
Competitividad.	Proactividad.	Comunicación.	Proactividad.	
Comunicación eficaz.	Valores personales.	Proactividad.	Habilidades personales.	
Toma de decisiones.	Liderazgo.	Organización.	Responsabilidad.	
Análisis y resolución de conflictos.	Responsabilidad.	Orientación a resultados.	Planificación.	
Proactividad.	Capacidad de aprender.	Responsabilidad.	Organización.	
Empatía.	Capacidad de desenvolverse.	Liderazgo.	Dirección.	
Organización.	Comunicación.	Relación interpersonal.	Liderazgo.	

Instituciones públicas

Genéricas

COMPETENCIAS ADQUIRIDAS		COMPETENCIAS REQUERIDAS	
Encuestas profesionales	Entrevistas reclutadores	Periódicos 1	Periódicos 2
Contabilidad.	Conocimiento del idioma inglés.	Manejo de Ofimática – Nivel intermedio o avanzado.	Manejo de Ofimática – Nivel intermedio o avanzado.
Gestión financiera.	Excel avanzado.	Excel avanzado.	Interpretación de estados financieros.
Comercio exterior.	Manejo de Ofimática – Nivel intermedio o avanzado.	Gestión financiera.	Contabilidad.
Marketing digital.	Manejo de las TIC.	Gestión de inventarios.	Análisis financiero.
Normativa del sistema financiero.	Gestión Financiera.	Ventas.	Gestión Financiera.
Emprendimiento.	Conocimiento de la normativa.	Análisis financiero.	Sistemas de Inventarios.
Las TIC	Análisis financiero.	Idioma inglés – nivel básico.	Conocimiento en Ventas.
Ventas.	Idioma originario.	Conocimiento de Mercado.	Conocimiento de Mercado.
Logística.	Interpretación de estados financieros.	Gestión comercial.	Idioma inglés – nivel intermedio, avanzado.
Inversión en mercados bursátiles.	Contabilidad.	Normativa laboral.	Elaboración de informes.
Adaptación al cambio.	Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo.
Trabajo en equipo.	Atención al cliente.	Trabajo bajo presión.	Atención al cliente.
Oratoria.	Liderazgo.	Orientación al cliente.	Trabajo bajo presión.
Liderazgo.	Comunicación.	Comunicación.	Buen relacionamiento.
Innovación y creatividad.	Trabajo bajo presión.	Proactividad.	Habilidad analítica.
Toma de decisiones.	Compromiso.	Organización.	Resolución de Conflictos.
Proactividad.	Ética.	Orientación a resultados.	Responsabilidad.
Comunicación eficaz.	Proactividad.	Responsabilidad.	Proactividad.
Atención al cliente.	Resolución de conflictos.	Liderazgo.	Liderazgo.
Competitividad.	Flexibilidad.	Relación interpersonal.	Fácil aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia.

En relación a los resultados del cuadro anterior, se pudo realizar un análisis comparativo con el Plan de Estudios vigente, donde se evidenció la ausencia de varias competencias técnicas que el mercado laboral exige, actualmente, de los profesionales de la CAE-UMSA, que son:

- Experiencia en el ámbito público.
- Idioma originario.
- Manejo de sistemas.
- Normativa ASFI.
- Experiencia laboral.
- Especialización.
- Conocimiento del mercado.
- Gestión de cartera de clientes.
- Office intermedio y avanzado.
- Excel intermedio avanzado.

Haciendo referencia a las competencias genéricas del profesional de la CAE-UMSA, los datos muestran que se tienen una demanda insatisfecha por parte de las organizaciones, haciendo notar las dificultades que tienen estas para encontrar las habilidades que requieren, como ser:

- Trabajo bajo presión.
- Valores personales.
- Orientado a resultados.
- Orientado al cliente.
- Responsabilidad.
- Atención al cliente.
- Orientación al negocio.
- Trabajo en equipo.

La ausencia de ciertas competencias tanto técnicas como genéricas no afecta a todas las organizaciones por igual, esto depende de varios factores como ser:

- El sector de la actividad económica.

- Las tecnologías que se utilizan.
- Las características de sus procesos internos.
- La naturaleza de cada organización.

La ausencia de competencias técnicas y genéricas afecta tanto al profesional como a la organización. En el caso de los primeros, porque al no contar con las habilidades requeridas por el mercado, se enfrentan con distintos obstáculos para acceder a empleos de calidad y para emprender trayectorias laborales de éxito.

Para las organizaciones, no encontrar en el mercado laboral profesionales con las competencias que requieren, puede traducirse en mayores costos de búsqueda y selección de personal.

CAPÍTULO 5 PROPUESTA

5.1. CONSIDERACIONES

Adentrarnos en la gestión de la información, desde el contexto empresarial o institucional y la administración, constituye un recurso de valor, que contribuye a la búsqueda de la mejora continua, como el éxito organizacional interno, mediante una gestión eficiente.

Según Manso Rodríguez (2008, p.60), la gestión de la información es “el conjunto de las actividades que se realizan con el propósito de adquirir, procesar, almacenar y finalmente recuperar, de manera adecuada, la información que se produce o se recibe en una organización y que permite el desarrollo de su actividad”.

Lograr la estructuración de la información requiere la construcción de un sistema de información, el cual es “un conjunto integrado de procesos, principalmente formales, desarrollados en un entorno usuario-ordenador, que operan sobre un conjunto de datos estructurados de acuerdo con las necesidades de una organización y recopilan, elaboran y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operatividad habitual de la organización y las actividades propias de la dirección en la misma” (Martínez, 2019).

Esto conlleva a la estructuración de un sistema de información integrado, el cual permita realizar un seguimiento a la trayectoria universitaria de la población de la CAE - UMSA. Con dicho recurso, se podrá apoyar la gestión y posterior toma de decisiones de los entes encargados en cuanto a la administración y planificación de la gestión universitaria.

5.2. OBJETIVO

Proponer un sistema de información que permita realizar un seguimiento a la trayectoria profesional y laboral de los titulados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés.

5.3. OBJETIVO DEL SISTEMA

Articular una herramienta de monitoreo que permita garantizar el bienestar sostenible de nuestros profesionales, a través de la creación de mecanismos de apoyo y de potenciamiento de la atención a las necesidades de la sociedad.

5.4. FUTURO VISUALIZADO DEL SISTEMA

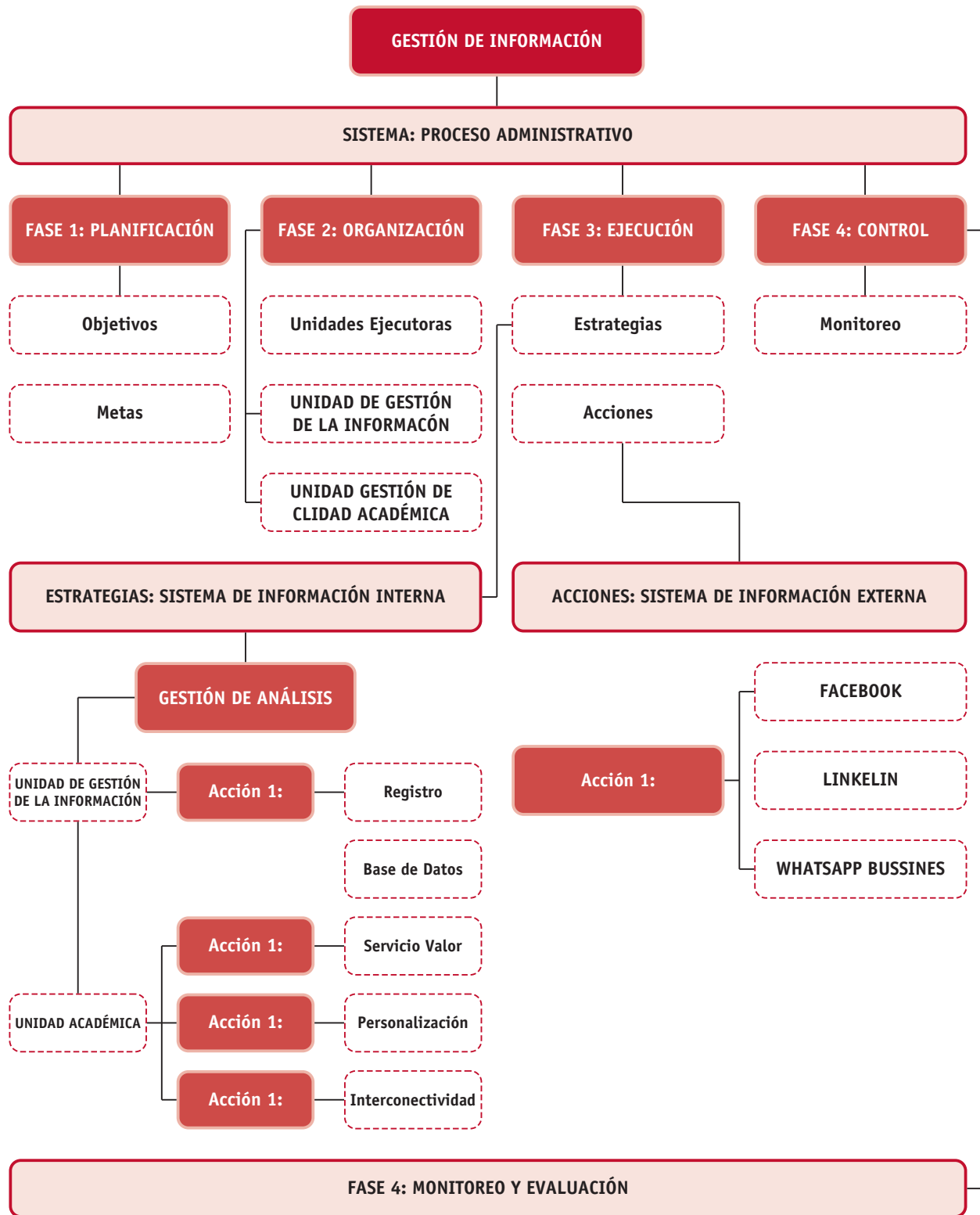
Se ha demostrado la capacidad de evidenciar los insumos necesarios para la construcción de políticas públicas de calidad, en todos los niveles de Gobierno, en relación al capital humano auténticamente comprometido, y técnicamente capacitado para el desarrollo del país.

5.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta a describirse en los siguientes acápite posee una serie de acciones, actividades, que están divididas en dos fases. La primera está destinada a la organización de elementos necesarios para informar sobre la nueva filosofía, en cuanto a la gestión de información en la CAE. Concretamente, la propuesta está direccionada para su administración por parte de la Unidad de Gestión de la Información, en una primera instancia, como también de la Unidad de Gestión de Calidad Académica. Estas últimas tienen facultad de concretar un sistema de información de seguimiento académico.

La siguiente figura refleja la estructura de la propuesta, la cual refleja de manera esquemática el orden y configuración de las acciones y actividades previstas.

Figura 6: Esquematación de la propuesta



5.5.1. FASE 1: PLANIFICACIÓN

5.5.1.1. OBJETIVOS

- Contar con un sistema de información mediante el cual se estructure una base de datos de la población estudiantil y titulada de la Carrera de Administración de Empresas de la U.M.S.A.
- Identificar las principales plataformas para complementar la gestión de información pretendida, con particularidades de gratuidad, efectividad y actualidad.
- Emplear los recursos tecnológicos ideales para la interacción entre la dirección administrativa de la Carrera de Administración de Empresas (U.M.S.A.) con la población estudiantil y titulada.

5.5.1.2. METAS

- Lograr bases de datos organizados y diferenciados, de acuerdo a las características de la población estudiantil, egresada y titulada.
- Consolidar un sistema de información, como plataforma inicial que pueda posteriormente ser mejorada de acuerdo a las necesidades.
- Adentrarse en plataformas complementarias para la difusión y seguimiento, por un lado para la promoción y por otro para mantener contacto con la población estudiantil y profesional.

5.5.2. FASE 2: ORGANIZACIÓN

5.5.2.1. UNIDADES EJECUTORAS

5.5.2.1.1. UNIDAD DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

La Unidad de Gestión de la Información continuará asumiendo la generación de datos de interés de la población universitaria, en este caso, perteneciente a la Carrera de Administración de Empresas. Por ello, su responsabilidad se basa en:

- a) Identificación: Se enfoca en identificar las distintas poblaciones que se generan y organizan en el ámbito universitario:
- Población de estudiantes.
 - Egresados.
 - Titulados.

- b) Registro: Enfocado en la adquisición de información concreta de la población universitaria.
- c) Encuestas a los titulados y egresados.
- d) Revisar la evolución laboral.
- e) Se debe incluir:
 - **Organización y almacenamiento:** el objetivo es crear una memoria organizacional que sea el repositorio activo de gran parte de la población estudiantil que se titula de la Carrera de Administración de Empresas de la UMSA. El volumen de datos que se produce y las necesidades recopiladas deben ser estructurados en forma tal que reflejen los intereses y los modos de uso de la organización y sus miembros.
 - La tecnología de la información puede asegurar cierta confiabilidad y eficiencia de las actividades operacionales de la organización. Las políticas integradas a la gestión de la información aseguran que la información significativa, tanto del pasado como del presente, sea preservada y esté a disposición del aprendizaje organizacional. Cabe destacar la empleabilidad de diferentes recursos tecnológicos con los cuales se puede agrupar al conjunto de estudiantes y, posteriormente, a profesionales de la CAE.
- f) Archivo: Se optará por contar con información física y digitalizada.
 - **Distribución de información:** Su meta es aumentar todos los procesos de distribución de la información. Cuando se comparte información se cataliza el aprendizaje organizacional. También provoca nuevas miradas y conocimiento acerca de las dificultades, problemas o situaciones. Los usuarios finales merecen recibir la mejor información disponible y la información debe ser suministrada por los mejores canales que se ajusten a las características de los diferentes usuarios.

5.5.2.1.2. UNIDAD ACADÉMICA

La información generada, bajo responsabilidad de la Unidad de Gestión de la Información, pasará al control y administración de la Unidad de Gestión de la Calidad Académica, quien orientará, implementará y gestionará acciones estratégicas en favor de la gestión universitaria, para ello, se resaltan las principales:

- a) **Filosofía Institucional:** Definir una filosofía, para la gestión de la información, demanda el asumir una responsabilidad en sus acciones y actividades, propiciando congruencia en dichos actos. Con esto, se pretende definir qué se ofrece a los universitarios y posteriores titulados de la CAE. Es por ello que la institución no sólo debe centrarse

en comprender y conocer el valor de su segmento, sino que deberá estar orientado a optimizar cada uno de los aspectos que incrementen el valor del tiempo y seguimiento de la persona.

- b) Orientación al valor del universitario - titulado:** Destacar el valor de cada cliente, a través del análisis del valor del universitario – titulado, en conjunto con la evaluación del intercambio de valor con la institución de educación superior.
- c) Información integral:** La información juega un papel importante en la relación universitario e institución y viceversa. Por tanto, se procederá a establecer una gestión de información, mediante la cual se pueda brindar un seguimiento a la trayectoria universitaria, como son las características profesionales.
- d) Acumulación de información:** Proceso conducido por las necesidades de información. La planificación para la adquisición de información se ha convertido en una función compleja, pues, al crecer la especialización, se han proliferado las fuentes y servicios que demandan un conocimiento profundo de las mismas, su evolución y su perfil general. Las fuentes, tomadas en cuenta, deben ser evaluadas y valoradas. Asimismo, el vínculo entre fuentes y necesidades también debe ser reexaminado en forma constante.
- e) Uso de la información:** Tiene que ver con la construcción social de la realidad y debe apoyar la interacción multinivel del discurso social. El uso de la información incorpora la selección de alternativas, el suministro de información y contenido para respaldar el proceso decisorio.

5.5.3. FASE 3: EJECUCIÓN

5.5.3.1. SISTEMA DE INFORMACIÓN INTERNA (SIIN) – GESTIÓN DE ANÁLISIS

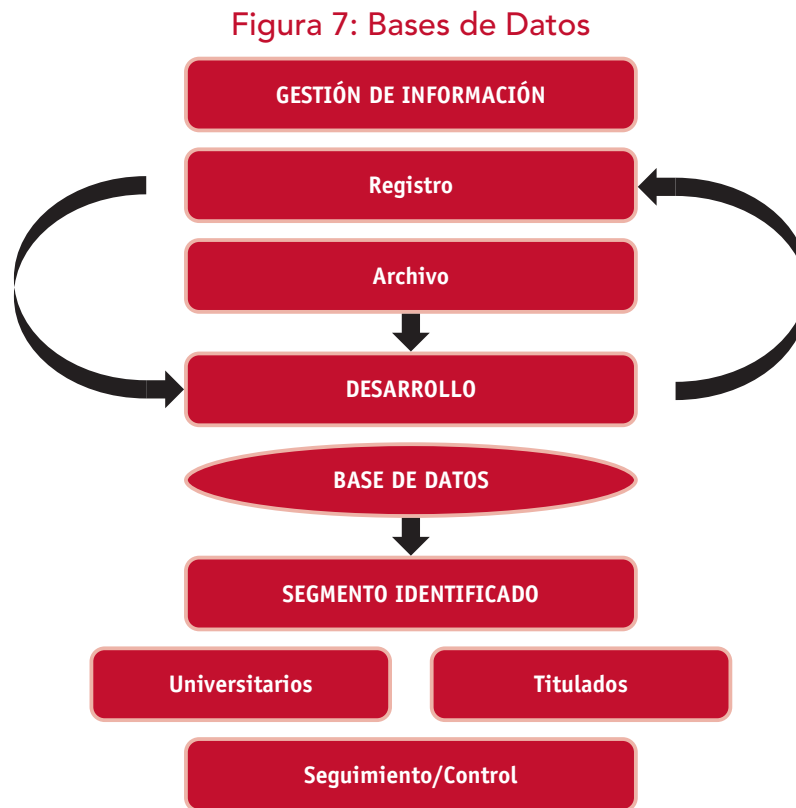
5.5.3.1.1. ESTRATEGIA 1: CONOCIMIENTO/IDENTIFICACIÓN

El proceso de conocimiento se estructura bajo directrices de acción que están alineadas con los objetivos de gestión, para ello se pretende obtener las siguientes acciones:

- Segmentación.
- Identificación/Conocimiento.
- Base de datos.

La Unidad de Gestión de la Información asumirá responsabilidad en el fortalecimiento organizacional, mediante la gestión de la información. Para ello, se recurrirá a la

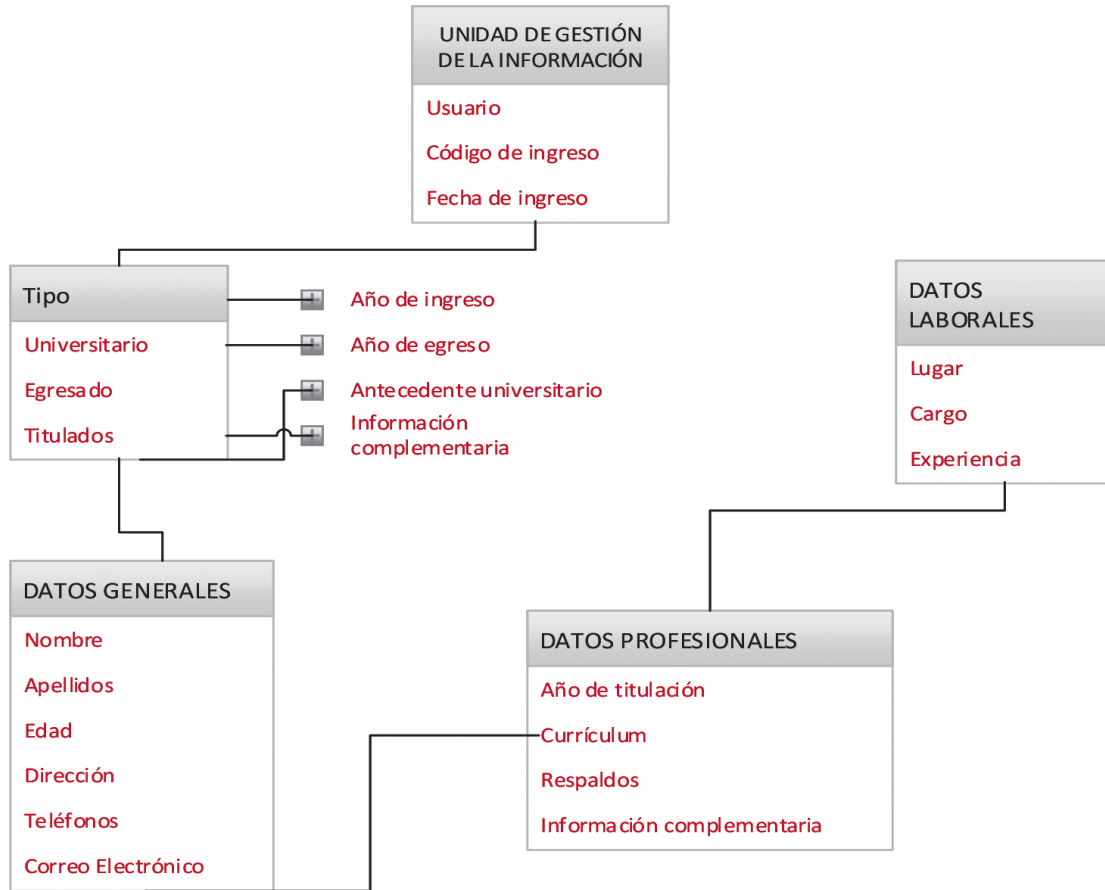
construcción de una *base de datos*, misma que aglutinará un sistema de información integral de la población estudiantil vigente y de aquella población titulada de la CAE. Dicha estrategia asumirá los siguientes aspectos:



Fuente: Elaboración propia.

La estrategia de desarrollo es fundamental para concretar los objetivos de relacionamiento con la población de universitarios y titulados. Esta contará con una herramienta que se traduce en la construcción de la *base de datos*. La Unidad de Gestión de la Información contará con información digitalizada, recurriendo a un sistema de información, mediante la diagramación de secuencia que posee la *base de datos* a desarrollarse:

Figura 8: Diagrama de secuencia de la base de datos



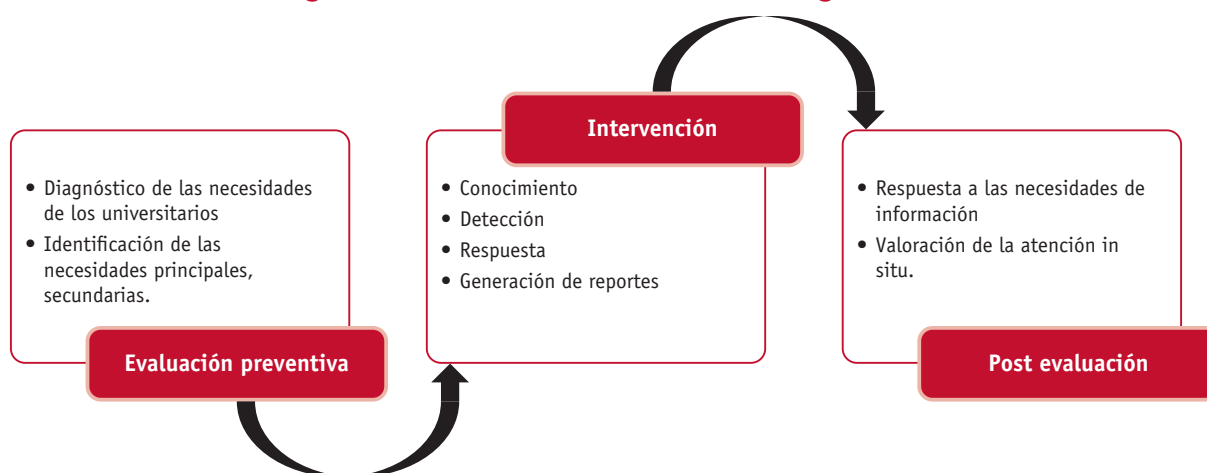
Fuente: Elaboración propia.

5.5.3.1.2. ESTRATEGIA 2: DESARROLLO

Con base en los datos propiciados y agrupados por la Unidad de Gestión de la Información, toda la información acumulada pasará a la Unidad Gestión de Calidad Académica, quien tendrá la responsabilidad de asumir y tomar decisiones en cuanto al desarrollo de acciones y actividades destinadas a la mejora de la gestión de la información.

El proceso de desarrollo se centra en realizar un seguimiento minucioso a la población universitaria, egresada y titulada, mediante una evaluación preventiva y una post evaluación.

Figura 9: Proceso de valor al servicio genérico.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro del proceso de desarrollo, normalmente, el servicio se enfatizaba en brindar una intervención concreta *in situ* a la población universitaria que requiera:

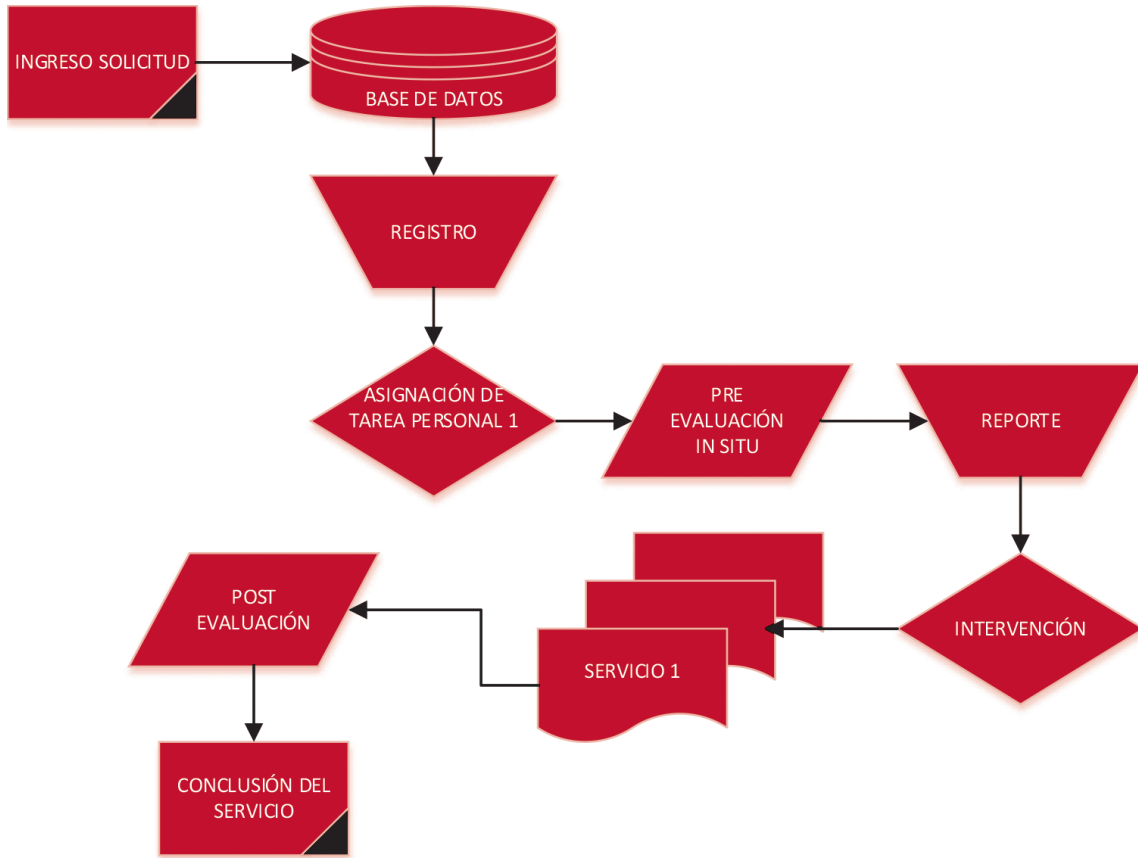
- Mayor relacionamiento, conociendo sus necesidades, pero ante todo anticipándose a lo que busca los universitarios durante la gestión de estudios.
- Intervención pre y post evaluación, de tal manera de reflejar un seguimiento hacia el servicio prestado.
- Reportes hacia las jefaturas de manera mensual en cuanto los servicios prestados por la unidad.

5.5.3.1.3. ESTRATEGIA 3: ACTUACIÓN

a) Intervención en el servicio.

Inicialmente, dentro de este proceso de actuación se recurrirá a una intervención eficaz por parte de la Unidad de Gestión de la Calidad Académica, bajo el siguiente proceso de atención:

Figura 10: Proceso de actuación para la intervención en el servicio



Fuente: Elaboración propia.

La Unidad de Gestión de la Calidad Académica propiciará la asignación de diversas tareas. Una de ellas pretende enfocarse en suministrar información de las habilidades blandas del conjunto de estudiantes de la CAE. Entre uno de sus requerimientos tenemos:

Figura 11: Asignación de tareas: Evaluación de habilidades blandas



Fuente: Elaboración propia.

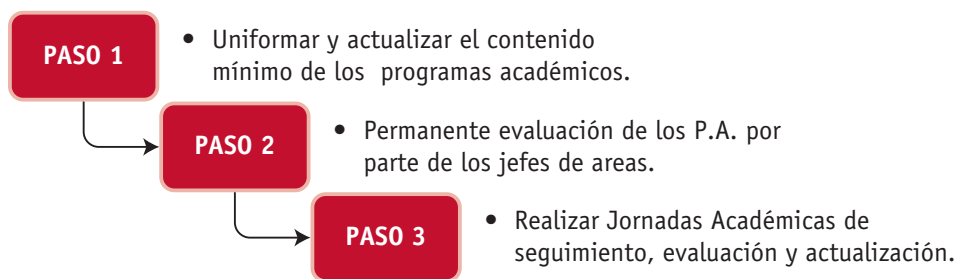
La importancia de dicha evaluación se enmarca en el conocimiento del universitario desde la perspectiva del desarrollo humano, quienes vienen construyendo y fomentando de manera personal las habilidades blandas. Para ello, se dispone de un formulario de evaluación, instrumento que pretende tomarse en cuenta dentro este proceso de gestión, en el marco de las tareas asignadas.

b) Actuación del fortalecimiento de competencias.

Objetivo: Fortalecer las competencias adquiridas de manera específica con las solicitadas por el mercado, para tener un profesional con el perfil competitivo.

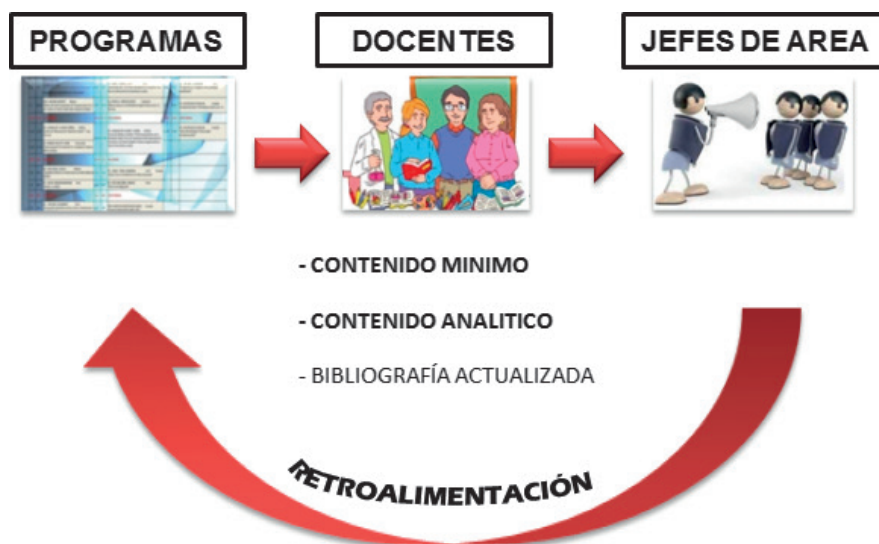
Pasos: Se sumirán los siguientes pasos de actuación:

Figura 12: Secuencia de pasos



Fuente: Elaboración propia

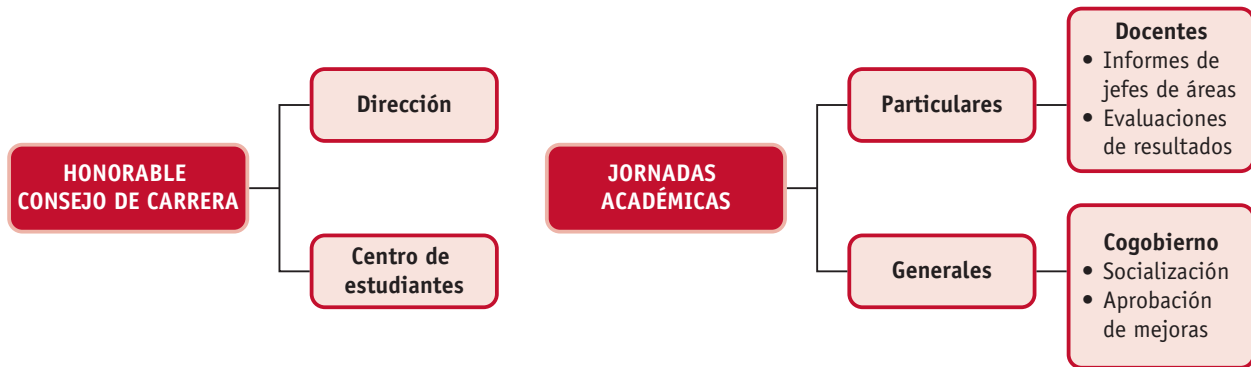
Figura 13: Paso 1 – 2: Uniformar contenidos mínimos y evaluación de los contenidos



Fuente: Elaboración propia

Se busca uniformar el contenido mínimo y analítico de los programas académicos, otorgando primacía a los docentes titulares, para que estos, a su vez, sean la guía de los demás docentes en cada área de la administración. Los jefes de áreas son los encargados de realizar el control continuo de que se esté cumpliendo este sistema y, paralelamente, asegurarse de que se estén impartiendo las materias con su contenido mínimo uniforme.

Figura 14: Paso 3: Jornadas académicas de seguimiento evaluación y control



Fuente: Elaboración propia

En este esquema se muestra a los encargados de proponer y realizar las jornadas académicas, se tiene al HCC con sus dos brazos de apoyo. Seguidamente, se plantea que las jornadas académicas se realicen en dos fases:

1. Particular - Donde participen únicamente los docentes. Se espera que de esta jornada salgan las nuevas propuestas de mejora en los contenidos mínimos de cada materia y, también, propuestas para el mejor desenvolvimiento personal del estudiante.
2. General - Donde participan estudiantes y docentes, otorgando la aprobación de las nuevas mejoras en los diferentes ámbitos, siempre buscando la mejora para la CAE-UMSA.

Con el cuadro, que se muestra a continuación, se pretende obtener todos los resultados anteriormente descritos, por eso se incita a valorarlo.

Cuadro 14: Detalle de competencias

Competencias genéricas	Competencias específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Abstrae, analiza y sistematiza. • Aplica los conocimientos de las ciencias administrativas gerenciales. • Planifica, organiza el tiempo. • Conoce las teorías, técnicas, principios y herramientas propios del Management. • Demuestra responsabilidad social y compromiso ciudadano. • Se comunica asertivamente en forma oral y escrita. • Uso de modo efectivo de las tecnologías de la información y de la comunicación. • Es investigador. • Aprende y se actualiza permanentemente. • Busca, procesa y analiza información procedente de fuentes diversas. • Es crítico y autocrítico. • Actúa en nuevas situaciones con destreza. • Es creativo. • Identifica planes y resuelve problemas. • Toma decisiones. • Trabaja en equipo. • Ejerce habilidades interpersonales, es práctico, sensible y sociable. • Motiva y conduce hacia metas comunes. • Comprometido con la preservación del ecosistema. • Comprometido con su medio socio-cultural. • Valora y respeta a la diversidad y multiculturalidad. • Trabaja en contextos internacionales. • Trabaja en forma autónoma. • Formula y gestiona proyectos. • Define los principios éticos. • Comprometido con la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de planes estratégicos, tácticos y operativos. • Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones • Identifica y optimiza los procesos de negocio de las organizaciones. • Administra un sistema logístico integral. • Desarrolla, implementa y gestiona sistemas de control administrativo. • Identifica las interrelaciones funcionales de la organización. • Evalúa el marco judicial aplicado a la gestión empresarial. • Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones • Interpreta la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales. • Usa la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones. • Toma de decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa. • Ejerce el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización. • Administra y desarrolla el talento humano en la organización. • Identifica aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social. • Mejora e innova los procesos administrativos. • Detecta oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos. • Utiliza las tecnologías de información y comunicación en la gestión. • Administra la infraestructura tecnológica de una empresa. • Formula y optimiza sistemas de información para la gestión. • Formula planes de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta las competencias técnicas y genéricas requeridas para su consideración. Para ello, se detalla los elementos que deben tomarse en cuenta dentro la actualización de procesos y pasos a seguir:

Cuadro 15: Coincidencias competencias (técnicas - genéricas)

Competencias técnicas	Competencias genéricas
LEY 1178 (Todos sus Sistemas)	TRABAJO EN EQUIPO a) Motivación b) Apertura de criterios c) Comprensión d) Asertividad
NORMATIVA <ul style="list-style-type: none"> • Normativa ASFI • Ley 393 • Ley 1670 	PROACTIVIDAD a) Posee una visión de largo plazo b) Da el ejemplo con su actitud c) Aprovecha oportunidades
MANEJO DE OFIMÁTICA - Nivel intermedio o avanzado: <ul style="list-style-type: none"> • Excel • Word • Power Point • Access • Outlook Manejo de Software y herramientas de cálculo como ser: <ul style="list-style-type: none"> • Power Bi • SPSS • Minitab • JMP • SAP Lumira 	HABILIDADES COMUNICACIONALES a) Sabe escuchar b) Facilidad de palabra c) Prioriza relaciones de largo plazo d) Posee una amplia visión
ANÁLISIS FINANCIERO <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Interpretación de estados financieros. 	TRABAJO BAJO PRESIÓN a) Alcanzar los objetivos previstos b) Es bueno en situaciones de mucha exigencia c) El desempeño
EXPERIENCIA <ul style="list-style-type: none"> • Pasantía mínima de 6 meses (valórese como experiencia) 	COMPROMISO a) Asume como propios los objetivos b) Orgulloso por ser parte de la organización c) Buen nivel de desempeño

Fuente: Elaboración propia (con base en el cuadro de resultados sobre competencias y el Diccionario de comportamientos gestión por competencias de Marta Alicia Alles).

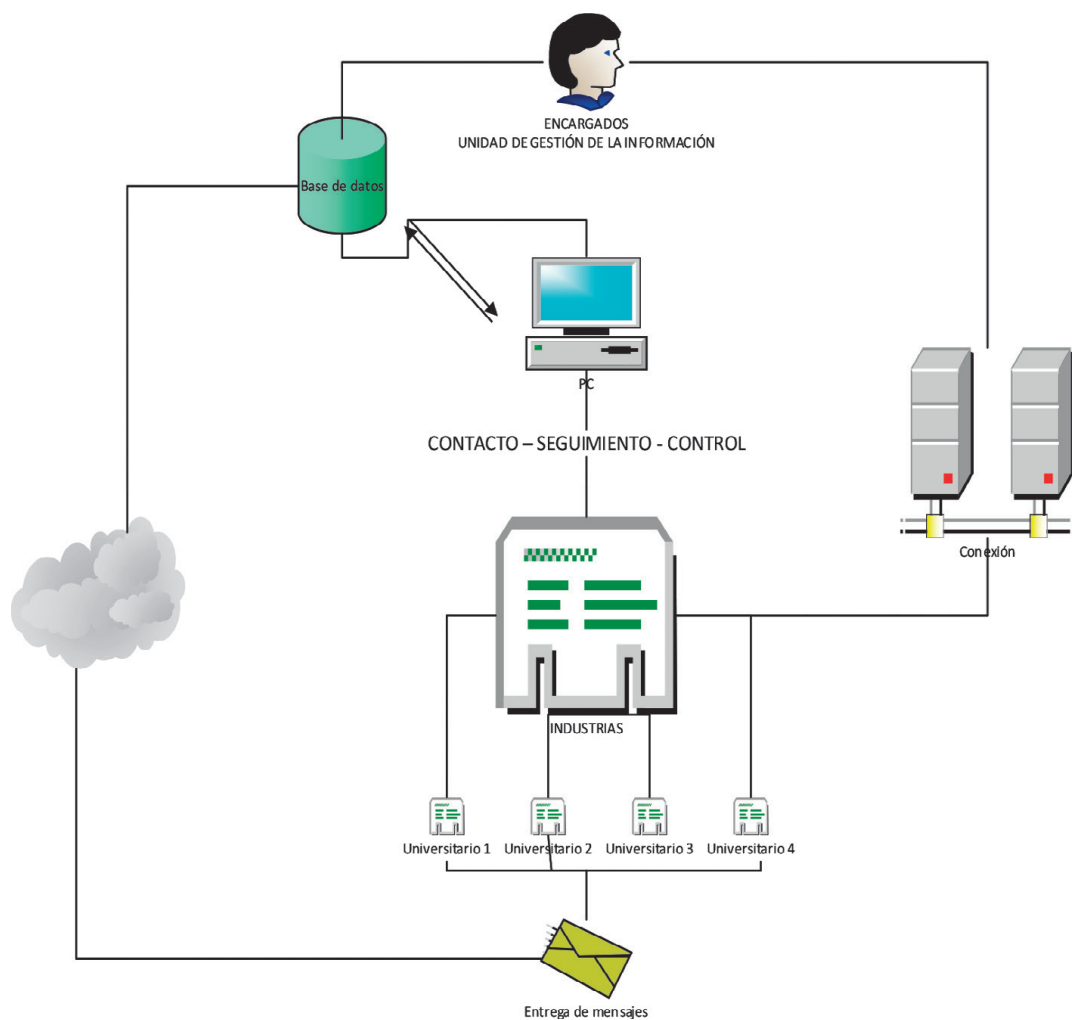
5.5.3.1.4. ESTRATEGIA 4: FIDELIZACIÓN

Este aspecto debe traducirse como la filosofía principal del servicio de la Unidad de Gestión de la Calidad Académica. La fidelidad de la población universitaria, egresada y

titulada, debe ser la prioridad de las políticas descritas y, posteriormente, adoptadas por la institución.

La fidelización es consecuencia de todo el ciclo descrito anteriormente, ya que, cada vez se contará con más información del cliente, proporcionamos soluciones más personalizadas y así se tendrá una mejor y constante relación entre la institución con su población universitaria. También se centra en mantener una comunicación de manera constante entre la Unidad de Gestión de la Información, más la Unidad de Gestión de la Calidad Académica y por ende con los universitarios. Para ello, la importancia del software, permitirá estar en constante conexión con los requerimientos:

Figura 15: Proceso de fidelización, conexión constante en Universitario – Unidad de Gestión de la Información



Fuente: Elaboración propia.

5.5.3.2. GESTIÓN DE INFORMACIÓN EXTERNA (GIE)

Se denomina Gestión de Información Externa (GIE) a la consolidación del uso de plataformas digitales gratuitas disponibles en la red internet. Para ello, se necesita identificar las principales, en cuanto a uso y costumbre por parte de la población de estudiantes.

Actualmente, la CAE - UMSA no puede estar exenta de visualizarse en las plataformas digitales, tales como Facebook y LinkedIn, ni de tener un contacto directo mediante el WhatsApp Business. Considerando los datos recientes, se muestra que gran parte de la población joven y adulta hoy en día tienden a crear perfiles personales en estas plataformas, constituyéndose en un medio por el cual se podrá mantener una interactividad entre la institución de educación superior y la población de estudiantes como también con los titulados.

5.5.3.2.1. FACEBOOK

Facebook es una plataforma digital en la que, actualmente, interactúan personas y empresas, dónde la información fluye en dos sentidos. Facebook se ha consolidado como el medio a través del cual las personas, ya sea que vivan en la misma ciudad o en continentes distintos, pueden compartir información y comunicarse en tiempo real (a través de comentarios, actualizaciones de estado o utilizando el servicio de mensajería instantánea de la red). En Bolivia, las estadísticas de suscriptores en esta red reflejan la importancia de esta plataforma, dentro la ciudadanía en general, considerando el siguiente dato:

Figura 16: Redes Sociales - Bolivia



Fuente: AGETIC – Bolivia.

Las redes sociales tienen un papel protagónico en el día a día, son una herramienta vital de comunicación tanto en el ámbito personal como profesional. Facebook y WhatsApp son las redes más usadas por los bolivianos, según una encuesta realizada por la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación (Agetic).

Según el documento, el 67,5% de la población boliviana, de 14 años o más, es internauta. De la cual, el 94% utiliza Facebook y 91% WhatsApp. Le sigue YouTube con 40% de internautas y Twitter con tan sólo 17%, según datos publicados en el portal de Agetic sobre la “Encuesta Nacional de Opinión sobre Tecnologías de Información y Comunicación”.

Para el presente caso, la plataforma Facebook se constituye en una herramienta para mantener una comunicación grupal sin necesidad de un emplazamiento concreto, la solución que suple la falta de tiempo en sociedades aceleradas por el ritmo de vida.

Esta plataforma te da la posibilidad de compartir contenido multimedia. De esta manera, permite una comunicación e información más certera con el grupo de estudiantes/egresados/titulados, pues permite salvar la necesidad de enviar dicho contenido de forma separada o buscar tiempo “real” para un encuentro en grupo o individual.

5.5.3.2.2. LINKEDIN

Una plataforma empresarial, que en Bolivia no es explotada de buena manera, es LinkedIn. Sin embargo, como recurso tecnológico, se pretende fomentar su uso y aplicabilidad dentro la Carrera de Administración de Empresas, a través de acciones como:

- Creación de conexiones con profesionales de cualquier ámbito y sector.
- Crear una página de empresa donde promocionar tus productos o servicios.
- Contacto directo con profesionales de todos los niveles.
- Publicar ofertas de empleo.
- Encontrar proveedores, clientes y/o futuros empleados.
- Generar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejorar la imagen y el conocimiento intercambiando opiniones, participando en debates y foros.
- Abrir una nueva vía para obtener tráfico hacia tu web.
- Interconectar con otras redes sociales o con web institucional.

- Publicar eventos como cursos, seminarios, conferencias.
- Realizar encuestas y segmentación.

LinkedIn por definición es una **red social de profesionales**, cuya misión es la de conectar al mayor número de estos profesionales para ayudarles a aumentar su productividad y rendimiento.

Por tanto, el empleo de esta plataforma debe ser por iniciativa propia de la institución, cuyo horizonte se abra a un mundo global virtual. Esto permitiría realizar el seguimiento y monitoreo de sus grupos de seguidores, en este caso conformado por estudiantes, egresados, titulados e incluso por el plantel docente. El aprovechamiento y proyección se verá reflejado en la creación de contenidos acordes al perfil de la institución, en este caso los negocios, la administración, entre otros materiales informativos.

5.5.3.2.3. WHATSAPP BUSINESS

WhatsApp Business permite, entre otras cosas, mejorar la comunicación y la transmisión de información entre cliente y empresa, aunque también se puede utilizar como canal de comunicación interna en las empresas.

Para el presente caso, la misma pretende constituirse en el recurso de comunicación interna dentro de la Carrera de Administración de Empresas, donde el conjunto de la población estudiantil se integre y pueda interactuar para mantener contacto mediante esta vía.

El uso de este tipo de plataforma, aplicada a los Smartphone, se constituirá en un recurso vital, mediante el cual se pueda generar las siguientes actividades:

- Información de actividades.
- Calendario de gestión.
- Cursos, capacitación .
- Orientación.
- Consulta de Trámites.
- Invitaciones.

Esta aplicación facilita a la institución de educación superior el asumir la necesidad de estar en pleno contacto y compartir mensajes con la población de estudiantes, titulados

y docentes. Para ello, ha desarrollado algunas funcionalidades específicas para ayudar a conseguir este objetivo. Algunas de ellas son:

- Perfil institucional: proporciona a los seguidores del perfil información útil sobre la institución como descripción de la unidad de educación superior, correo electrónico, dirección física y página web.
- Herramientas de mensajería: sus herramientas de mensajería inteligente disponen de respuestas rápidas que permiten responder de una forma más rápida a las preguntas más frecuentes, mensajes de bienvenida para presentarte a tus clientes, y mensajes de ausencia que te permiten avisar cuando estás ocupado.
- Estadísticas: aporta información, como número de mensajes leídos.

5.5.4. FASE 4: CONTROL

5.5.4.1. MONITOREO Y EVALUACIÓN

Es necesario realizar un procedimiento de control se sugieren, 3 (tipos) en etapas:

- Control anual del Sistema de Información: Según las metas fijadas, revisar periódicamente si se cumplen o no. Medir, temporalmente, el desempeño de los recursos y herramientas planteadas, determinando la importancia de la información y datos obtenidos del objeto (situación laboral de los profesionales). Finalmente, decidir una medida correctiva para cerrar las brechas entre las metas y el desempeño.
- Control de indicadores: Se procede evaluar los indicadores, de las diferentes categorías, para modificarlos o cambiarlos por nuevas variables, si se cree conveniente.
- Control estratégico: Se realiza un control de las estrategias decididas y se verifica si las mismas, todavía, son adecuadas. También, se sugiere medir la eficacia de las mismas.

CONCLUSIONES FINALES

- Los datos personales y profesionales, acompañados de información acerca de la situación laboral y perspectivas, sin duda, se constituyen en información útil para las casas de educación superior. Esta es la base del estado particular de la población beneficiaria, que pasó por aulas universitarias y se formó para, posteriormente, ingresar a un mercado laboral de alta competitividad.
- El proceso de intervención realizado, en la presente investigación, se enfocó en la población de estudiantes que lograron titularse de la Carrera de Administración de Empresas. Dicha población proporcionó información de relevancia en el orden de formación individual y colectiva, así como la experiencia y trayectoria laboral posterior a la titulación de la mencionada casa de estudios superiores.
- Los datos obtenidos, con base en las encuestas dirigidas a los profesionales, reflejan una participación activa de dicha población. Dentro de este grupo, se debe destacar una importante participación de mujeres, siendo este el mercado que participó con sus opiniones y críticas, muchas de ellas entre los 25 a 27 años.
- La población profesional desempeña su actividad laboral, particularmente, dentro del área de Finanzas, siendo este un elemento importante para el segmento poblacional titulado de la CAE – UMSA. Asimismo, también se cuenta con sujetos ligados estrictamente a la Dirección y Planificación dentro de sus fuentes laborales. El área de Recursos Humanos es uno de los de mayor relevancia y direccionamiento laboral.
- Se constató que una importante porción de profesionales optó por continuar con estudios superiores, enfatizando en los cursos cortos como parte del reforzamiento de sus conocimientos. También está un grupo que optó por diplomados y maestrías, esta última opción en menor proporción. La necesidad de mantener la formación tiene como principal motivación la exigencia por parte del mercado laboral.
- Según la apreciación de los profesionales de la Carrera de Administración de Empresas, el área de Finanzas se constituyó en el área de mayor influencia para consolidarse, actualmente, en un área de trabajo. Debajo de esta, se tiene la formación en

Administración de Recursos Humanos, como otro elemento de importancia y, por debajo, las bases teóricas administrativas, siendo estas las tres principales áreas del conocimiento destacados por dicha población.

- Una de las críticas, por parte los profesionales, enfatiza la necesidad de formación y conocimiento de herramientas informáticas, siendo un requerimiento de alta importancia para encontrar oportunidades laborales en la práctica profesional.
- La calificación de la formación adquirida en la CAE fue, en su mayor parte, *buena*. Existe una porción, relativamente crítica y baja, que la cataloga como *regular*.
- Por otra parte, las destrezas pretendidas, que los profesionales no lograron conocer ni practicarlas en aulas universitarias, se basan en la necesidad de mayor tiempo para la práctica empresarial y el acceso a las mismas. También, oportunidades de formarse en cuanto el liderazgo, trabajo en equipo, elementos de negociación, innovación y creatividad, siendo estos aspectos muy relevantes.
- Se evidenció que el tiempo transcurrido para lograr acceder a un puesto laboral, por parte del profesional de la CAE – UMSA, tiene normalmente una duración entre tres a seis meses. Es decir, si bien el trabajo no es obtenido de forma inmediata, cada profesional mantiene un tiempo de espera diferente. Existen otros, aunque en menor proporción, que demoraron aproximadamente un año. También se pudo encontrar profesionales que tuvieron mejor resultado, puesto que su acceso a una fuente de trabajo se caracterizó por la inmediatez.
- Un detalle muy importante, para ser resaltado, es la necesidad de trabajo que poseen los estudiantes que transitan por las aulas universitarias de la UMSA. En este caso particular, muchos de los profesionales, que hoy se ubican en puestos laborales fijos, consideraron que la experiencia laboral adquirida se constituye en un antecedente que propicia el encontrar espacios de trabajo de manera inmediata o en periodos cortos. Este resultado refleja que muchos de los profesionales obtuvieron antecedentes laborales antes de egresar y titularse, lo que favoreció su desempeño profesional posterior.
- No cabe duda que la necesidad de ingresos por parte la población –en ese entonces estudiantil– promueve a que se busque una fuente de trabajo previa al egreso y posterior titulación universitaria. Esta situación promueve a que, de alguna manera, se pueda ganar más experiencia laboral, lo cual repercute, posteriormente, al momento de encontrar mejores opciones de trabajo en empresas o instituciones de mayor organización.

- Se pudo evidenciar que el sector con mayor acogida al profesional de la CAE es el sector de la banca privada. Le siguen las instituciones públicas como las diferentes reparticiones ministerios, la administración municipal, entre los centrales.
- En cuanto a los cargos asumidos por los profesionales, la mayoría se desempeña como asistente de distintas áreas, seguido por asesores de crédito, cajas. También hay un grupo que es parte de los responsables técnicos, donde el desempeño laboral se basa en el asesoramiento, gestión y planificación de acciones institucionales.
- La situación laboral de una mayoría de la población titulada de la Carrera de Administración de Empresas de la UMSA se caracteriza por encontrar espacios laborales de carácter formal. Esto implica obtener todos los beneficios sociales impuestos por la ley.
- En relación a los ingresos percibidos, se pudo evidenciar que la mayoría de estos accede a un salario mensual por debajo de los Bs. 3.000; seguido de aquellos cuyo valor de pago asciende entre los Bs. 3001 a 4.000; en tanto, una porción, debido a la experiencia, logra obtener ingresos superiores a los Bs. 5000.
- Se evidencia, según los resultados del estudio, que la población de profesionales titulada de la CAE – UMSA no tiene dificultad para encontrar una fuente laboral. El sector bancario es el de mayor absorción de dicha población; seguido de las instituciones públicas, tanto del Gobierno central, como del departamental y municipal, respectivamente. Sin embargo, si bien no existe dificultad en dicho sector, se evidencia que los profesionales, en la mayoría de los casos, no acceden a cargos y mandos jerárquicos superiores, manteniendo por bastante tiempo un cargo o la rotación en distintos sectores.
- Por otra parte, se podría decir que, en la mayoría de los casos, el tope salarial de un profesional de la Carrera de Administración de Empresas de la UMSA asciende, aproximadamente, a Bs. 5000. Existen situaciones mínimas o casos de personeros que obtienen ingresos superiores a los Bs.6.000.
- Para el profesional en Administración de Empresas, la oferta laboral está centrada en el sector privado. El área financiera es la mayor demandante de este profesional, pero, aun así, la participación en otras áreas es mínima debido a varios factores, como ser:
 - La diversidad de ofertas de profesionales por otras universidades.
 - La similitud de formación entre varias carreras.
- La oferta laboral se concentra en mandos operativos en ambas organizaciones (privadas y públicas).

- La carencia de competencias genéricas es considerada como un freno a la empleabilidad y a la baja productividad de las empresas.
- La prensa escrita sigue siendo el medio más usado por las organizaciones para hacer el reclutamiento de su personal.
- Se concluye que la fortaleza de la universidad pública es la formación en competencias técnicas y, a su vez, la debilidad es la falta de fortalecimiento de competencias genéricas.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar el seguimiento a los profesionales por una periodicidad de 3 años, con base en un presupuesto destinado para la elaboración de estudios profundos que puedan escudriñar muchos más datos e información de relevancia.
- Asimismo, es importante resaltar un estudio de comparación entre los profesionales de la misma Carrera de Administración de Empresas y considerar los rangos jerárquicos a los que acceden y su tiempo de periodicidad de ascenso laboral.
- Se recomienda asumir un rol investigativo de la competitividad profesional de los titulados de la Carrera de Administración de Empresas, en relación al mercado de profesionales provenientes de distintas casas de estudios superiores.

BIBLIOGRAFÍA

- ACP-UA, A. d. (2015). *www.aragon.es*. Obtenido de http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/ACPUA/Documentos/Areas_Prospectiva/150323_proyecto_SE_SUA.pdf
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos (RRHH)*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2015). Gestión por Competencias. En M. Alles, *Dirección Estratégica de RRHH* (Vol. 1, pág. 79). Buenos Aires: Granica S.A.
- AMA. (2007). *AMA, DICCIONARIO*.
- Bolivia, M. d. (2018). *Información Estadística Académica Institucional*. La Paz.
- Butcher, D. R. (1998). *R's of Information Management*. . Manging Information.
- Campos, R. (2003). *Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad*. México: Universidad Autónoma de Puebla.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9na. ed.). Mexico: MacGraw-Hill Educacion.
- Cinterfor. (2004). *La cuestión de la empleabilidad*. Obtenido de <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanich/region/ampro/cinterfor/publ/sala/weinbert/iii.htm>
- CIVICUS, A. M. (24 de 08 de 2018). *www.civicus.org*. Obtenido de <https://www.civicus.org/documents/toolkits/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>
- COMERCIO, B. C. (2012). *CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES*. LA PAZ.
- DIARIO, E. (25 de junio de 2017). Reducido empleo para jóvenes profesionales. *el diario*, pág. 5.
- Duarte, K. F. (2005). *Estudio de buenas prácticas de orientación vocacional, laboral e intermediación laboral con jóvenes*. Santiago - Chile: GTZ Interjoven.

- ESCOBEDO, J. G. (s.f.). *ADMINISTRACION GENERAL*. MEXICO.
- España, M. F. (2014). *GOVERNANCE* (3ra ed.). La Paz: SANTIN.
- Figeroa, S. U. (11 de Marzo de 2013). *Modeon*. Recuperado el 22 de febrero de 2019, de www.eoi.es
- Figueroa, R. (2002). *Desempleo y precariedad en la sociedad de mercado*. Santiago: Predes y Frasis.
- FUNDEMPRESA. (Enero de 2017). *Concesionario del Registro de Comercio de Bolivia*. Obtenido de www.fundempresa.org.bo.
- Gareca, S. M. (2013). www.revistasbolivianas.org.bo. Obtenido de http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2305-60102013000100004&script=sci_arttext
- GERENCIA DEL RECURSO HUMANO. (s.f.).
- Girona, U. d. (2001). Competencias genericas en la formacion universitaria . *Revista de educacion*, 299-301.
- González, C. M. (2016). *Expectativas de futuro laboral del universitario de hoy: un estudio internacional*. Murcia - España: Universidad de Murcia.
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, seleccion,contratacion e induccion del personal* (4ª ed.). Mexico: El Manual Moderno.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. SEXTA EDICION). Distrito Federal - México : Mc Graw Hill.
- HERNANDEZ, Z. T. (2014). *TEORIA DE LA ADMINISTRACION*. MEXICO: LA PATRIA.
- Irahola., J. R. (s.f.). *Técnicas y metodologías de investigación administrativa aplicados a la gerencia de Empresas* (Primera ed.).
- Jimenez, M. y. (2010). *La gestion publica y el estado en el siglo XXI* (1ª ed.). La Paz : "MILUZ".
- JUDGE, R. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MEXICO: PEARSON EDUCATION.
- Martínez, Y. (17 de 07 de 2019). *La gestión del conocimiento y los sistemas de información*. Obtenido de https://www.academia.edu/6876385/LA_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_Y_LOS_SISTEMAS_DE_INFORMACION

- Mejia, R. (2009). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. La Paz : Sagitario SRL.
- Merino, J. P. (2010). *copyright definicion* . Recuperado el 14 de abril de 2018, de <https://definicion.de/vinculo/>
- Milenio, F. (2019). *Infome Nacional de Coyuntura*. La Paz.
- Mindreau, E. (2014). *La Universidad desde adentro*. . Lima - Perú: Universidad del Pacífico.
- Mundial, F. E. (2016 - 2018). *Informe de Competitividad Global*. La Paz - Bolivia.
- OIT, O. I. (2002). *El empleo, la empleabilidad y la igualdad de oportunidades de los servicio de correos y telecomunicaciones*. Ginebra: OIT.
- Ojeda, A. H. (2005). *Reglamentos y Normas Universitarias*. La Paz: "Nor Chichas".
- Pereda, L. (2012). *El Plan Estratégico en la Administración Universitaria*. Cumaná: Universidad de Oriente.
- Perez, M. (seis de mayo de 2017). El desempleo ilustrado. *La Razon*.
- Pilar, M. C. (2010). Formacion basada en competencias. *Revista de Investigacion Educativa*, 128.
- Presidente HCC Y Director CAEMsc, J. R. (2012). *PLAN DE ESTUDIOS*. La Paz - Bolivia: Centro de publicacion de la Facultad de Ciencias Economicas y Financieras.
- Pries, L. (2000). *Teoría sociológica del mercado de trabajo*. México: UNAM.
- PUJ, P. U. (2010). *www.javeriana.edu.co*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/documents/15838/273636/EncuestaSeguimientoEgresados2010.pdf/8dc24f75-3a39-4ae2-9f6d-c7afe9ec87c7>
- Ruíz, J. (2010). *La inserción laboral de los titulados en la UNED*. . España.: Revista Española de Orientación y Psicopedagogía.
- Sahagún, M. Á., Selva, C., & Pallares, S. (2011). *Estudios sobre la trayectoria profesional y acceso de la mujer a cargos directivos*. Madrid - España: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- Salas, M. (2003). *Educación superior y mercado de trabajo*. Granada - España: Grupo Editorial Universitario.
- Santander, J. (2014). *Política de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria*. Lima: Ministerio de Educación.

Servicios Públicos de Empleo. (s.f.). Obtenido de www.sepe.es.

Servicios Públicos de Empleo . (s.f.). Obtenido de www.sepe.es.

UAM, U. A. (2008). www.uam.mx. Obtenido de http://www.uam.mx/egresados/Est9803/est_9803.pdf

UNESCO. (s.f.). GLOSARIO SOBRE EDUCACION SUPERIOR.

Universidad Mayor de San Andres, A. (2017). [umsa.guestquienes-somos](http://www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos). Recuperado el 13 de Abril de 2018, de <http://www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos>

William B., W. J. (2000). *Administración de personal y recursos humanos. Reclutamiento*. Mexico: Mc Graw Hill.



IICCA - Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas
Calle Jacinto Benavente No. 2190, casi esquina Fernando Guachalla (Sopocachi)
Telf. (591-2) 2310609 - 2310708



#ÉxitoProfesional
www.iicca.edu.bo | iicca@umsa.bo - info@iicca.edu.bo

