

# GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EMPLEABILIDAD UNIVERSITARIA: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA INSERCIÓN LABORAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS – UAJMS

INSTITUTIONAL MANAGEMENT AND UNIVERSITY EMPLOYABILITY:  
STRATEGIC GUIDELINES FOR LABOR MARKET INSERTION IN THE FACULTY OF  
ECONOMIC AND FINANCIAL SCIENCES – UAJMS

---

Fecha de recepción: 05/12/2025

## Autor

Miranda Solórzano Adriana Isabel <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Lic. en Economía

**Correspondencia del autor:** [adrianaisabel.ms14@gmail.com](mailto:adrianaisabel.ms14@gmail.com) <sup>1</sup>

Tarija – Bolivia

## RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito analizar el rol de la gestión institucional universitaria en la inserción laboral del talento humano formado en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS) – Tarija, y proponer lineamientos estratégicos para su fortalecimiento en el marco de la gestión 2026–2030. Se parte del reconocimiento de la empleabilidad como un indicador esencial de la calidad educativa y de la pertinencia social de la formación superior. La metodología combina enfoques cuantitativos y cualitativos mediante encuestas aplicadas a egresados de la gestión 2023 y el análisis comparativo con el modelo de empleabilidad de la Universidad Politécnica de Valencia (España). Los resultados evidencian debilidades en la articulación universidad–empresa, ausencia de seguimiento sistemático a egresados y limitaciones en el desarrollo de competencias transversales. Se plantean estrategias institucionales orientadas al fortalecimiento del vínculo entre formación académica y mercado laboral, a la consolidación de observatorios de empleabilidad y a la creación de redes de colaboración con el sector productivo local.

## ABSTRACT

This article aims to analyze the role of institutional management in promoting the employability of graduates from the Faculty of Economic and Financial Sciences at the Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS) – Tarija, and to propose strategic guidelines to strengthen it for the 2026–2030 period. Employability is considered a key indicator of educational quality and the social relevance of higher education. The research applies a mixed-method approach using surveys conducted with 2023 graduates and a comparative analysis with the employability model of the Polytechnic University of Valencia (Spain). The findings reveal weaknesses in the university–industry linkage, the absence of systematic graduate follow-up, and limited development of transversal skills. The study proposes strategic actions focused on reinforcing institutional management for employability, consolidating employment observatories, and creating collaborative networks with the local productive sector.

**Palabras Clave:** Gestión institucional, inserción laboral, talento humano, empleabilidad universitaria.

**Keywords:** Institutional management, employability, human capital, university graduates.

## 1. INTRODUCCIÓN

La inserción laboral del talento humano universitario constituye un factor determinante en la evaluación de la calidad de la educación superior y en su contribución al desarrollo económico regional. En el contexto boliviano, las universidades públicas enfrentan el desafío de fortalecer los mecanismos institucionales que garanticen una formación pertinente y una vinculación efectiva con el entorno socio-productivo.

La Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS), a través de su Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, tiene como propósito formar profesionales en áreas clave para la economía regional. Sin embargo, persisten limitaciones en la gestión institucional para articular la oferta académica con las demandas del mercado laboral. La ausencia de programas permanentes de orientación profesional, la escasa relación con el sector empresarial y la falta de monitoreo a egresados reducen la efectividad de la inserción laboral.

Ante esta problemática, el presente estudio plantea lineamientos estratégicos institucionales para fortalecer la inserción laboral de los titulados, basados en el modelo de empleabilidad de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV) y adaptados al contexto socioeconómico de Tarija. El propósito es contribuir al diseño de políticas institucionales que potencien la calidad del talento humano y su aporte al desarrollo local.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con diseño descriptivo y comparativo.

La población estuvo conformada por egresados de la gestión 2023 de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la UAJMS y de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV (España). Se aplicaron encuestas estructuradas a

ambos grupos, centradas en cuatro dimensiones: inserción laboral y pertinencia formativa; competencias profesionales y blandas; vinculación universidad–empresa; y políticas institucionales de apoyo al empleo. Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva y comparación de resultados.

Además, se realizó una revisión documental y un análisis FODA institucional, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la gestión universitaria relacionada con la empleabilidad. Los resultados permitieron formular lineamientos estratégicos para la planificación institucional de la Facultad durante el período 2026–2030.

El estudio tuvo un alcance geográfico centrado en la FCEyF de la UAJMS en Tarija, Bolivia, con un análisis comparativo en la UPV, España, para identificar buenas prácticas. En cuanto al alcance temporal, se trabajó con datos de titulados de 2023 y estudios desarrollados en 2025, proyectando los lineamientos estratégicos para egresados entre la gestión del 2026 y 2030.

La investigación fue aplicada, al proponer soluciones concretas para mejorar la inserción laboral; descriptiva, al considerar variables como género, tiempo de inserción laboral y sector de empleo; y comparativa, al analizar diferencias y similitudes entre ambas facultades. Su enfoque fue cuantitativo y secuencial, siguiendo etapas de definición de objetivos, revisión de literatura, determinación de variables, medición y análisis.

Los métodos de investigación incluyeron análisis documental de planes académicos, modelos de empleabilidad y políticas institucionales, así como la modelación de lineamientos estratégicos adaptados a la realidad de la UAJMS. Empíricamente, se aplicaron encuestas a egresados para evaluar su situación laboral y los factores que afectan su empleabilidad. Las fuentes secundarias utilizadas fueron el SIE de la UPV, la biblioteca UAJMS y trabajos dirigidos de estudiantes; los instrumentos

incluyeron entrevistas a empleadores y encuestas a emprendedores locales.

Respecto a la población y muestra, en la FCEyF–UAJMS participaron 29 egresados de Economía (población completa), 137 de Administración de Empresas (muestra de 101; error 5%; confianza 95%) y 277 de Contaduría Pública (muestra de 161; error 5%; confianza 95%). En la FADE–UPV, 162 egresados de Administración y Dirección de Empresas participaron con un 46,9% de participación y error del 8,2%, mientras que 50 egresados de Gestión de Administración Pública participaron con un 44% de participación y error del 15,8%.

### 3. RESULTADOS

Los resultados muestran que solo el 38% de los egresados de la Facultad logra insertarse laboralmente en su área profesional durante el primer año posterior a la titulación, frente a un 82% en la UPV. Entre las principales debilidades institucionales destacan:

- Escasa coordinación entre universidad y sector productivo.
- Falta de observatorios de egresados y sistemas de seguimiento.
- Débil desarrollo de competencias transversales (liderazgo, comunicación, adaptabilidad).
- Limitada actualización curricular según las necesidades del mercado laboral.

Sin embargo, se identifican oportunidades relevantes: la predisposición de los egresados a participar en programas de fortalecimiento profesional, el interés del sector empresarial en establecer convenios con la universidad y el reconocimiento social del capital humano formado por la Facultad.

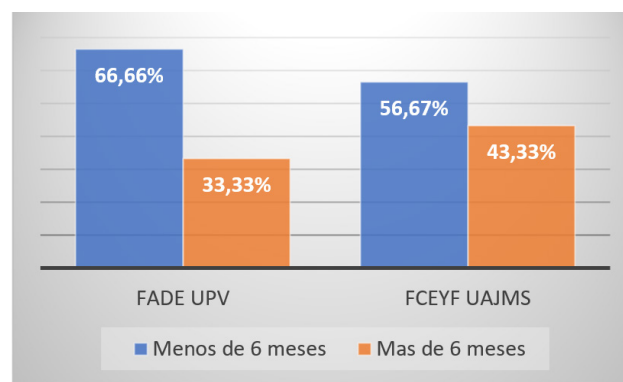
Estos hallazgos sustentan la formulación de cuatro ejes estratégicos:

1. Gestión institucional para la empleabilidad: crear una unidad de seguimiento y orientación laboral.
2. Vinculación universidad–empresa: fomentar alianzas productivas y prácticas preprofesionales.
3. Formación de competencias: incorporar módulos transversales en liderazgo, innovación y tecnología.
4. Monitoreo y evaluación: implementar indicadores institucionales de empleabilidad.

Como primera parte se hablará del perfil general de los egresados.

Se recopiló información sobre los egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la UAJMS (Bolivia) y de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV (España) durante la gestión 2023. La muestra incluye datos de empleo, emprendimiento y formación de posgrado.

*Figura 1: Comparación del tiempo que tardaron en conseguir su primer empleo entre la FCEYF-UAJMS y la FADE-UPV.*

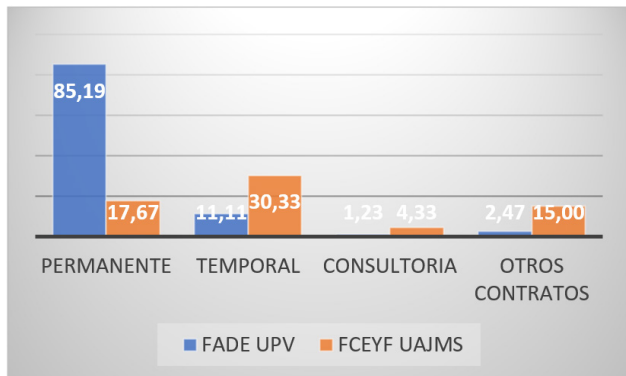


*Fuente. Elaboración propia a base de datos de seguimientos a graduados de la FCEYF de la gestión 2023 y del SIE gestión 2022-2023*

El 56% de los estudiantes de la FCEYF – UAJMS tardaron en conseguir su primer empleo en menos de 6 meses, siendo el restante que tardaron más de

6 meses en conseguir su primer empleo, respecto a la FADE-UPV, lidera con un 11% más, cuyos estudiantes pueden conseguir su primer empleo en menos de 6 meses, incluso en menos de un mes; el restante tarda más de 6 meses

*Figura 2: Comparación entre el tipo de empleo actual de la FCEYF-UAJMS y la FADE-UPV*



*Fuente. Elaboración propia a base de datos de seguimientos a graduados de la FCEYF de la gestión 2023 y del SIE gestión 2022-2023*

Con lo que respecta al tipo de empleo, en la FCEYF, el 45% de los titulados ocupa un empleo temporal y el 26% un empleo permanente, mientras que en la FADE el 85% tiene empleo permanente. Esta diferencia se debe a varios factores, como el tipo de trabajo, la relación con el empleador y la búsqueda de personal. Además, en consultoría apenas alcanzan el 1%, mientras que en la UAJMS representan un 7%.

Como segunda parte, se mostrará la tasa de titulación y deserción.

En la FCEYF-UAJMS se observa que un porcentaje significativo de los egresados logra titularse durante la gestión 2023, aunque existen desafíos relacionados con la deserción académica. Estos datos evidencian áreas de mejora en los procesos internos de la facultad.

### Tasa de Titulación:

Tasa de Titulación

$$Tasa\ de\ titulación = \left( \frac{Total\ de\ Titulados\ 2023}{Total\ de\ Matriculados\ 2023} \right) * 100$$

$$Tasa\ de\ titulación = \left( \frac{422\ estudiantes}{3284\ estudiantes} \right) * 100 = 12.85\%$$

Esto mide cuántos estudiantes que comenzaron una carrera logran graduarse.

La Tasa de Titulación para el año 2023 se calculó en un 12.85%, lo que indica que, de cada 100 estudiantes que se matricularon en este período, aproximadamente 13 lograron completar exitosamente su carrera. Esta tasa es fundamental para medir la eficiencia académica y refleja el grado en el que la universidad está cumpliendo su misión de formar profesionales. Una tasa relativamente baja puede ser indicativa de desafíos en el proceso académico, como dificultades económicas, académicas o personales que impiden a los estudiantes culminar sus estudios.

### Tasa de Deserción:

$$Tasa\ de\ deserción = \left( \frac{Total\ de\ Estudiantes\ que\ Desertaron}{Total\ de\ Matriculados\ 2023} \right) * 100$$

$$Tasa\ de\ deserción = \left( \frac{455\ estudiantes}{3284\ estudiantes} \right) * 100 = 13.85\%$$

Indica el porcentaje de estudiantes que abandonan antes de terminar.

La Tasa de Deserción en el mismo período fue del 13.85%, lo que sugiere que por cada 100 estudiantes matriculados, casi 14 abandonaron sus estudios antes de graduarse. Esta tasa es un indicador clave de la retención estudiantil y puede estar influenciada por factores como problemas financieros, falta de apoyo académico, desmotivación, o incompatibilidad entre las expectativas del estudiante y la realidad de su formación universitaria.

La tercera parte del escrito, se hace énfasis en el perfil de emprendimiento y competencias valoradas.

Un grupo de egresados se ha insertado en el mundo del emprendimiento. Los resultados muestran los rubros predominantes, tiempo de funcionamiento de los emprendimientos, número de trabajadores y competencias profesionales y socioemocionales más valoradas.

Figura 3: Nube de respuestas de las habilidades blandas que valoran los empleadores.



Fuente. Elaboración propia con base en los resultados de entrevistas a empleadores

Entre ellas y la más importante se resalta el trabajo en equipo, la responsabilidad, comunicación asertiva, pensamiento analítico, actitud, entre otras, e incluso hay algunas instituciones que hacen juegos de roles en el proceso de selección. Otras, valoran el 50% en conocimientos profesionales y el restante en el 50% de habilidades blandas. Destacan prácticamente en los jóvenes la actitud, responsabilidad y compromiso, en la institución, que si bien no cuentan con experiencia en otros sectores, y se presentan en una institución, el interés, la proactividad suma mucho a la persona.

Como cuarto punto, es importante realizar un diagnóstico en este caso el análisis FODA de la inserción laboral.

A partir de las entrevistas y encuestas a egresados y empleadores, se identificaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la inserción laboral de los titulados de la FCEYF-UAJMS. Este análisis permite comprender los factores internos y externos que influyen en la empleabilidad.

Tabla 1. Análisis FODA – FCEYF-UAJMS

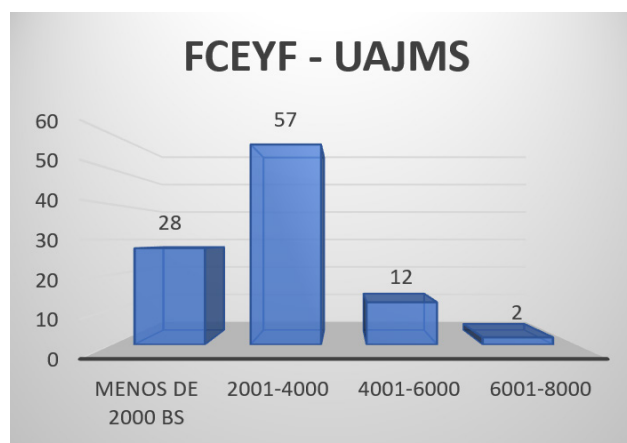
| Fortalezas                                                                   | Oportunidades                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alta tasa de empleo, seguimiento a graduados, vínculo universidad– empresa   | Convenios, crecimiento del sector privado, formación de posgrado, IA y habilidades blandas |
| Debilidades                                                                  | Amenazas                                                                                   |
| Currícula desactualizada, poca formación tecnológica, bajo dominio de inglés | Competencia universitaria, dependencia del sector privado, crisis e inflación              |

Fuente. Elaboración propia

El quinto punto, con enfoque a través de la comparación internacional de empleabilidad.

Los resultados evidencian diferencias significativas entre los egresados de Bolivia y España en términos de tiempo de inserción laboral, tipo de empleo y salario promedio. Estos hallazgos muestran la importancia de adaptar estrategias de empleabilidad y programas de seguimiento de graduados.

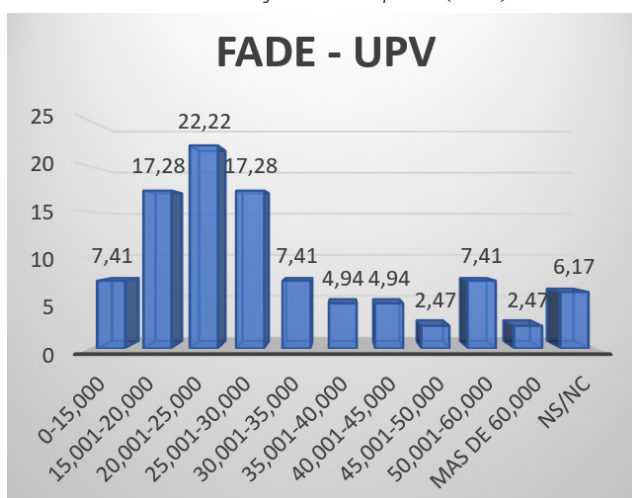
Figura 4: Promedio de salario bruto mensual (expresado en la moneda oficial de Bolivia (Bs.)



Fuente. Elaboración propia a base de datos de seguimientos a graduados de la FCEYF de la gestión 2023 y del SIE gestión 2022-2023

Notamos que más del 50% de los estudiantes de la FCEYF, ganan entre 2001 y 4000 Bs.; como esta encuesta se realizó en la gestión 2024; quienes contestaron con su situación actual; hacemos referencia que ese es el rango donde se encuentra el salario mínimo nacional de Bolivia de la gestión 2024, siendo de 2.500 Bs., que fue acordado por la Central Obrera Boliviana, es decir que alcanza para un nivel de vida estable.

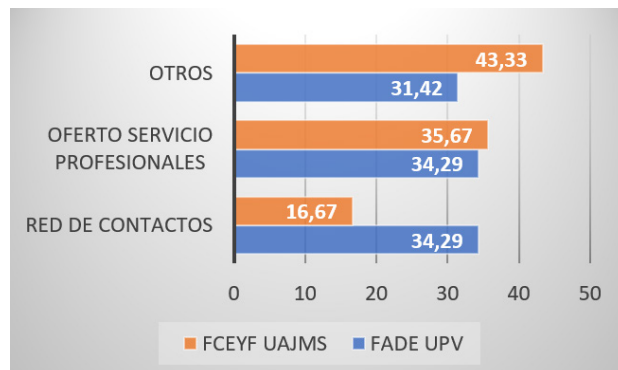
Figura 5: Promedio de salario bruto anual (expresado en la moneda oficial de España (Euro):



Fuente. Elaboración propia a base de datos de seguimientos a graduados de la FCEYF de la gestión 2023 y del SIE gestión 2022-2023

Podemos notar que un 22% de los estudiantes titulados de la FADE, ganan entre 20.001-25.000 euros, al año; el cual el salario mínimo interprofesional de la gestión 2024 de España fue de 1.134 euros brutos mensuales, distribuidos en 14 pagas. En 12 pagas, esto equivaldría a 1.323 euros mensuales. Esto significa que el salario mínimo anual bruto sería de 15.816 euros (1.134 x 14). Pero reflejado con el cuadro notamos que supera el salario mínimo interprofesional de la gestión 2024; por ende los titulados tienen a una mejor calidad de vida.

Figura 6: Comparación entre el principal medio para buscar trabajo entre FCEYF-UAJMS y FADE-UPV



Fuente. Elaboración propia a base de datos de seguimientos a graduados de la FCEYF de la gestión 2023 y del SIE gestión 2022-2023

Prácticamente con una diferencia mínima con el 37% y 34% ambas facultades muestran que sus titulados ofertaron sus servicios profesionales para encontrar empleo, y un 18% la FCEYF, a través de una red de contactos; mientras con un porcentaje mayor la FADE con un 34% lo hicieron a través de ese medio.

A partir del diagnóstico comparativo entre la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras (FCEyF-UAJMS) y la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV), se formularon lineamientos estratégicos orientados a fortalecer la inserción laboral del talento humano universitario, en el marco del Nuevo Modelo Académico basado en Competencias (2026-2030).

El público objetivo se divide en dos grupos:

- Los titulados de las gestiones 2023-2025, formados bajo el modelo académico tradicional.
- Los futuros titulados (2026-2030), quienes se formarán bajo el nuevo enfoque por competencias.

Figura 7: Nuevo modelo académico por competencias (UAJMS, 2025)



Fuente. Extraído del Nuevo Modelo Académico de la UAJMS

Estos lineamientos fueron definidos a partir de las encuestas a titulados, entrevistas con empleadores y análisis de experiencias internacionales — principalmente los planes estratégicos del Sistema Integrado de Empleo (SIE-UPV) y el Plan FADE-UPV 2022–2026—, considerando además la retroalimentación de las micro, pequeñas y medianas empresas del departamento de Tarija.

Continuando con el último punto de los resultados, se hablará de la propuesta que llega a ser el producto de un: Plan Estratégico Institucional (PEI) para la mejora de la inserción laboral.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) constituye una hoja de ruta para fortalecer la gestión universitaria en materia de empleabilidad. Se estructura en tres líneas estratégicas, diferenciadas por cohortes de titulados y objetivos específicos, que integran acciones, indicadores y responsables institucionales.

Tabla 2: Estructura general del Plan Estratégico Institucional para la Inserción Laboral de la FCEyF–UAJMS (2026–2030)

| Línea Estratégica               | Grupo objetivo                                | Propósito central                                                                 | Ejemplo de acciones clave                                                                                                               |
|---------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Titulados 2023–2025          | Egresados del modelo tradicional              | Fortalecer competencias laborales mediante capacitación continua y redes de apoyo | Talleres de habilidades blandas, cursos de actualización tecnológica, bolsa de trabajo digital, mentorías con exalumnos                 |
| 2. Titulados 2026–2030          | Futuros egresados del modelo por competencias | Adaptar la formación académica a las demandas del siglo XXI                       | Laboratorios de innovación, ferias de empleo, simuladores económicos, pasantías obligatorias, certificaciones en IA y análisis de datos |
| 3. Seguimiento y apoyo continuo | Todos los titulados                           | Consolidar una red activa de empleabilidad y retroalimentación                    | Plataforma de egresados, encuestas de satisfacción laboral, networking con empleadores                                                  |

Fuente. Elaboración propia

## 4. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian que la inserción laboral de los titulados de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras (FCEyF) de la UAJMS continúa siendo un desafío estructural, reflejo de debilidades institucionales, curriculares y de vinculación con el entorno productivo. Aunque una mayoría de egresados logra incorporarse al mercado de trabajo en menos de un año, la calidad del empleo —marcada por la temporalidad y la baja correspondencia entre formación y ocupación— revela la urgencia de reorientar la gestión universitaria hacia la empleabilidad sostenible.

En contraste, los titulados de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV) presentan una inserción laboral más rápida y estable, resultado de políticas consolidadas de empleabilidad, observatorios activos de seguimiento y una articulación permanente con el sector empresarial. Esta comparación internacional confirma que la empleabilidad universitaria no depende únicamente de las competencias individuales del egresado, sino de la capacidad institucional para generar ecosistemas formativos conectados con la realidad productiva y tecnológica.

El estudio aporta una perspectiva innovadora al integrar la dimensión de gestión institucional como factor determinante de la empleabilidad, superando visiones centradas únicamente en el perfil profesional. Se plantea así una comprensión sistémica de la empleabilidad, donde convergen la planificación académica, los servicios de orientación laboral, la innovación pedagógica y las alianzas universidad–empresa.

Las principales limitaciones identificadas —como la escasa formación tecnológica, el bajo dominio del inglés y la débil retroalimentación entre egresados y facultad— coinciden con estudios recientes en universidades latinoamericanas (CINDA, 2022;

UNESCO-IESALC, 2023), que advierten la necesidad de avanzar hacia modelos educativos basados en competencias digitales, sostenibilidad e innovación social. En este contexto, las habilidades blandas más valoradas por los empleadores (responsabilidad, trabajo en equipo, comunicación asertiva) deben fortalecerse mediante programas transversales de desarrollo profesional.

Asimismo, la ausencia de un observatorio de egresados limita la generación de información estratégica sobre el desempeño laboral, impidiendo una adecuada toma de decisiones basada en evidencia. La experiencia de la UPV demuestra el valor de los sistemas integrados de información y de los convenios de cooperación con el sector empresarial, elementos replicables en la UAJMS mediante un enfoque gradual y adaptado a su realidad institucional.

En respuesta a este diagnóstico, se formularon lineamientos estratégicos que orientan la planificación académica y la gestión institucional de la FCEyF hacia el horizonte 2026–2030. Dichos lineamientos se estructuran en tres líneas articuladas:

- Línea Estratégica 1: Fortalecer la empleabilidad inmediata de los titulados recientes (2023–2025) mediante programas de actualización, mentorías y acompañamiento en la transición al empleo formal.
- Línea Estratégica 2: Implementar un nuevo modelo académico centrado en competencias digitales, pensamiento crítico y emprendimiento innovador, dirigido a los futuros titulados (2026–2030).
- Línea Estratégica 3: Consolidar un sistema de seguimiento continuo a través de un observatorio de egresados, redes de empleadores y mecanismos de evaluación permanente.

Estas líneas estratégicas reflejan una visión evolutiva y adaptativa: mientras los egresados formados bajo el modelo tradicional requieren mecanismos de reinserción y reentrenamiento, las nuevas generaciones serán las primeras en formarse plenamente bajo el enfoque por competencias. Este diseño progresivo garantiza coherencia con la implementación del Nuevo Modelo Académico de la UAJMS, integrando la empleabilidad como eje transversal de la formación universitaria.

Desde una perspectiva institucional, el Plan Estratégico Institucional (PEI) propuesto constituye un instrumento de gestión orientado a resultados, que permitirá medir avances, evaluar indicadores de desempeño laboral y fortalecer el vínculo entre academia, sector productivo y sociedad. Su implementación exigirá recursos humanos especializados, financiamiento sostenido y mecanismos de evaluación periódica, consolidando así una cultura universitaria basada en la evidencia y orientada al desarrollo económico local.

## 5. CONCLUSIONES

La investigación permitió evidenciar que la gestión institucional universitaria desempeña un papel decisivo en la inserción laboral del talento humano formado en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras (FCEyF) de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS). Los resultados muestran que, si bien la mayoría de los egresados logra incorporarse al mercado laboral en un periodo relativamente corto, persisten debilidades estructurales en la calidad del empleo, la pertinencia de la formación y la vinculación con el entorno productivo.

En comparación con la experiencia de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV), se observa que la existencia de observatorios de empleabilidad, sistemas integrados de seguimiento y alianzas sostenidas con el sector empresarial constituyen factores determinantes para garantizar una

inserción laboral rápida, estable y acorde con el perfil profesional. Estas prácticas internacionales ofrecen un marco de referencia útil para la reconfiguración institucional de la FCEyF.

El análisis FODA y la comparación internacional permitieron identificar cuatro desafíos prioritarios para la Facultad:

1. La necesidad de fortalecer los mecanismos de articulación universidad–empresa.
2. La actualización curricular continua basada en competencias transversales y digitales.
3. La creación de un sistema institucional de seguimiento y acompañamiento a egresados.
4. El desarrollo de programas de formación continua y vinculación con el mercado laboral.

A partir de estos hallazgos, se formularon lineamientos estratégicos orientados a consolidar la empleabilidad como eje transversal de la planificación institucional 2026–2030. Dichos lineamientos integran tres líneas de acción:

- Formación y fortalecimiento de competencias de los titulados recientes mediante programas de capacitación y mentorías.
- Implementación de un modelo académico por competencias adaptado al nuevo contexto tecnológico y social.
- Creación de un observatorio de empleabilidad, que permita monitorear la inserción laboral y retroalimentar los procesos académicos.

La aplicación de estas estrategias permitirá a la FCEyF transitar hacia una gestión institucional más eficiente, con políticas basadas en evidencia y centradas en resultados. Asimismo, contribuirá a mejorar la pertinencia de la oferta académica, promover la empleabilidad sostenible y fortalecer el aporte de la universidad al desarrollo económico del departamento de Tarija.

En conclusión, el fortalecimiento de la gestión institucional para la empleabilidad no solo implica modernizar los procesos académicos, sino también consolidar un modelo de universidad comprometida con su entorno, capaz de formar profesionales competentes, adaptables e innovadores, alineados con las demandas del siglo XXI.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. Ediciones Aljibe, España.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa, México.
- Ministerio de Educación de Bolivia. (2023). Plan Nacional de Empleabilidad Juvenil. La Paz – Bolivia.
- López, J. H. (2002). Autoformación de Docentes a Tiempo Completo en Ejercicio. Ventana Científica, N° 2, Vol. 1, pp. 26–35.
- Universidad Politécnica de Valencia. (2022). Modelo de Empleabilidad y Seguimiento de Egresados. Valencia – España.
- Salinas, C. (2003). Revalorización Técnica Parcial de Activos Fijos de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho. Tesis de Licenciatura. UAJMS, Tarija – Bolivia.

### Documentos institucionales

- Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS). (2020). Nuevo modelo académico UAJMS. Secretaría Académica. Recuperado el 14 de mayo de 2025, de <https://www.uajms.edu.bo/secretaria-academica/wp-content/uploads/sites/48/2020/04/1.-Nuevo-modelo-academico-UAJMS.pdf>

- Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS). (2024). Estadísticas académicas 2019-2024. Dirección de Planificación Universitaria. Recuperado el 14 de mayo de 2025, de <https://www.uajms.edu.bo/dpu/wp-content/uploads/sites/26/2024/11/ESTADISTI-2019-2024-VALE-2.pdf>
- Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS). (s.f.). Guía para la elaboración de Planes Estratégicos. Recuperado el 14 de mayo de 2025, de <https://www.uajms.edu.bo/wp-content/uploads/2019/06/Gu%C3%ADa-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-Planes-Estrat%C3%A9gicos.pdf>
- Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS). (s.f.). Plan de acción: Operativización del modelo académico. Recuperado el 14 de mayo de 2025, de <https://www.uajms.edu.bo/secretaria-academica/wp-content/uploads/sites/48/2020/04/3.-Plan-de-Accicon-Operativizacion-Modelo-Academico.pdf>
- Universidad Politécnica de Valencia (UPV). (s.f.). Programa académico de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Recuperado el 14 de mayo de 2025, de <https://www.upv.es/entidades/ade/download/20359/>
- Universidad Politécnica de Valencia (UPV). (s.f.). Proyecto de actualización de competencias transversales. Recuperado el 14 de mayo de 2025, de <https://www.upv.es/entidades/vpec/proyecto-de-actualizacion-de-competencias-transversales/>
- Universidad Politécnica de Valencia (UPV). (s.f.). Servicio Integrado de Empleo (SIE). Recuperado el 14 de mayo de 2025, de <https://www.upv.es/entidades/sie/>

- Universidad Politécnica de Valencia (UPV). (s.f.). Sistema de Información y Registro de Visitantes Externos (SIRVE). Recuperado el 14 de mayo de 2025, de [https://www.upv.es/contenidos/upv\\_sirve/download/18245](https://www.upv.es/contenidos/upv_sirve/download/18245)

#### **Trabajos de seguimiento a titulados**

- Aguilera Pantoja, P. A., & Durán Cano, D. F. (2023). Seguimiento a titulados de la carrera de Contaduría Pública, Gestión 2023. Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.
- Gaité Ibarra, F. M. (2020). Lineamientos estratégicos para el desarrollo de la comunidad de Palos Blancos, Gestión 2020. Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.
- Medina Mamani, D. J., & Valencia Zurca, K. I. (2023). Seguimiento a titulados de la carrera de Economía, Gestión 2023. Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.
- Mendieta Arredondo, M. de los A., & Puma Mercado, A. A. (2023). Seguimiento a titulados de la carrera de Administración de Empresas, Gestión 2023. Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.