

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DIRIGIDO

**“EL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR EDUCATIVO
UNIVERSITARIO DE LA CIUDAD DE LA PAZ”**

POSTULANTES: Univ. Aduviri Colalo Berna Yhoana
Univ. Condori Aruquipa Cintia

TUTORA ACADÉMICA: Msc. Eloina Callejas de Burgoa

TUTOR INSTITUCIONAL: M.A.E. Msc. Antonio Jordán Jimeno

LA PAZ – BOLIVIA

2018

DEDICATORIA...

Este trabajo de investigación va dedicado a mis queridos padres Dionicio Aduviri y Genara Colalo, y hermanas Yhessica y Wendy, por ser un pilar fundamental para la culminación de mi carrera universitaria, ellos son los que me brindaron su constante apoyo tanto en los buenos y malos momentos de mi vida.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Berna Yhoana Aduviri Colalo

A mis queridos padres Mario Condori y Viviana Aruquipa a quienes les debo toda mi vida, les agradezco el cariño y su comprensión, a ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

Cintia Condori Aruquipa

AGRADECIMIENTOS

Primeramente damos nuestro sincero agradecimiento a DIOS por haber permitido lograr este objetivo y guiarnos al camino de la sabiduría.

Damos un rotundo agradecimiento a nuestra tutora académica Msc. Eloina Callejas de Burgoa, quien a lo largo de este trabajo supo aguantarnos y guiarnos correctamente para la elaboración del trabajo.

Al Director del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas IICCA Msc. Antonio Jordán Jiménez quien gentilmente nos permitió hacer el uso de los ambientes y demás servicios que ofrece el Instituto.

Y finalmente a nuestros padres por brindarnos los medios y recursos necesarios que implica realizar esta investigación, por el esfuerzo realizado, de no ser así no hubiera sido posible, porque ellos nos dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Estamos muy agradecidas con todas las personas mencionadas, por la incondicional colaboración agradecer su paciencia, tiempo y dedicación que tuvieron para que esto saliera de manera exitosa.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Ciudad de La Paz, concretamente en las universidades ya sean éstas públicas y privadas, mediante el análisis del Diamante de Porter lo cual permitió identificar los factores que generan ventaja competitiva para de esta manera conocer el ambiente competitivo del sector universitario de la ciudad paceña.

El estudio se enmarcó en el método inductivo, este es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.

Las fuentes de recolección y acopio de información que se utilizaron para la presente investigación es la entrevista, medio por el cual se obtuvo información de los directores de carrera y los universitarios de las diferentes universidades paceñas que reflejaron la realidad actual respecto a esta temática.

Los resultados obtenidos con la investigación fueron que gran parte de los componentes del Diamante de Porter generan ventajas competitivas. Pero no todo fue positivo para el sector también se notó la presencia de puntos débiles, hecho que no favorece al sector pueda actuar en escenarios globales en forma competitiva.

La recomendación principal del trabajo, es ampliar en futuras investigaciones el alcance de la investigación como ser a nivel departamental, para de esta manera identificar aquellos factores que generen ventaja competitiva en el departamento de La Paz y así convertirse en un referente para los demás departamentos de Bolivia.

Palabras Clave: Competitividad – Educación Superior Universitaria – Condición de los factores – Demanda - Industrias relacionadas – Clústers.



INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1.	Antecedentes	1
1.1.1.	La educación en la competitividad	1
1.1.2.	Sector Universitario en Bolivia.....	5
1.1.2.	Universidades del Departamento de La Paz	6
1.2.	Planteamiento del problema.....	7
1.3.	Objetivos	8
1.3.2.	Objetivo general.....	8
1.3.3.	Objetivos específicos.....	8
1.4.	Resultados	8
1.5.	Alcance	9
1.5.1.	El alcance temático	9
1.5.2.	El alcance Temporal.....	9
1.5.3.	Alcance Geográfico.....	9

CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICO Y ORGANIZACIONALES

2.1.	Referencias teórico-conceptuales	10
2.1.1.	Gestión Estratégica.....	10
2.1.2.	Competitividad.....	11



2.1.3.	Importancia de la competitividad.....	13
2.1.4.	Clasificación de Competitividad.....	13
2.1.4.1.	Competitividad a nivel Firma o Industria	14
2.1.5.	Modelos de Medición.....	15
2.1.6.	Modelo de Competitividad del Diamante de Porter.....	19
2.1.7.	Factores del diamante de Porter.....	20
2.1.7.1.	Condiciones de los Factores	21
2.1.7.2.	Condiciones de la Demanda	22
2.1.7.3.	Industrias Relacionadas y de Apoyo (clústeres)	23
2.1.7.4.	La Estrategia, la Rivalidad y la Competencia entre Empresas.....	24
2.1.7.5.	Gobierno	25
2.1.7.6.	Azar.....	27
2.1.8.	Limitaciones del Diamante de Porter.....	28
2.1.9.	La importancia de la competitividad en la educación universitaria.....	29
2.2.	Marco Referencial	30
2.2.1.	Sector Educativo Superior de la ciudad de La Paz.....	30
2.2.1.1.	Formación Universitaria	33
2.3.	Trabajos Previos	36

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Método de la Investigación.....	38
3.2.	Tipo de Investigación	38
3.3.	Tipo de Intervención.....	38



3.4.	Universo de Estudio	39
3.5.	Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.....	42
3.5.1.	Tamaño de la muestra.....	42
3.5.2.	Diseño de la muestra.....	43
3.6.	Selección de Métodos y Técnicas	44
3.7.	Instrumentos de Relevamiento de Información	45
3.8.	Procesamiento de Datos	46

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1.	Condiciones de los factores	47
4.1.1.	Factores básicos.....	47
4.1.2.	Factores creados.....	49
a)	Infraestructura universitaria.....	49
b)	Oferta educativa universitaria diversificada.....	63
c)	Algunas universidades paceñas cuentan con acreditaciones y certificaciones de calidad.....	74
d)	Personal docente especializado.....	76
4.2.	Condiciones de la demanda.....	78
4.2.1.	Crecimiento del mercado para el sector universitario.....	78
4.2.2.	Evolución del sector universitario.....	79
4.2.3.	Evolución de la demanda.....	80
4.2.4.	Prestigio de la universidad aspecto fundamental para el estudiante..	82
4.3.	Industrias Relacionadas y de Apoyo	84



4.3.1. Interacción interna alta entre las distintas carreras de la misma universidad.....	86
4.3.2. Vinculación alta entre las universidades con otras Instituciones.....	86
4.3.3. Convenios internacionales de las universidades.....	88
4.3.4. El desarrollo del clústeres del sector universitario es medio.....	88
4.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad	90
4.4.1. Nivel de rivalidad alta en el sector universitario paceño.....	91
4.5. El rol del gobierno	92

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	96
5.2. Recomendaciones.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	98



ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Los 10 Primeros puestos del Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial.....	3
CUADRO N° 2 Países Latinoamericanos Competitivos de acuerdo al Índice de Competitividad Global.....	4
CUADRO N° 3 Universidades de Bolivia por Tipo.....	5
CUADRO N° 4 Universidades por Departamento.....	6
CUADRO N° 5 Definiciones de Competitividad.....	11
CUADRO N° 6 Dimensiones del Anuario de Competitividad Mundial.....	16
CUADRO N° 7 Áreas de Análisis e Indicadores del Mapa de Competitividad.....	18
CUADRO N° 8 Universidades de la ciudad de La Paz.....	35
CUADRO N° 9 Número de Universidades de la Ciudad de La Paz.....	39
CUADRO N° 10 Número de Directores de Carrera.....	40
CUADRO N° 11 Número de Estudiantes Matriculados.....	41
CUADRO N° 12 Diseño de la Muestra por Directores.....	43
CUADRO N° 13 Diseño de la Muestra por Universitarios.....	44
CUADRO N° 14 Universidades que Ofrecen la Carrera de Medicina.....	55
CUADRO N° 15 Institutos de Investigación de la UMSA.....	59
CUADRO N° 16 Oferta de Carreras Universitarias.....	64
CUADRO N° 17 Programas de Postgrado de las Universidades.....	77



ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Posiciones de la Educación Superior de acuerdo al F.E.M. ...	4
GRÁFICO N° 2 Evolución de las Universidades Bolivianas-Periodo 1600-2017	5
GRÁFICO N° 3 Infraestructura Universitaria	51
GRÁFICO N° 4 Inversión en Infraestructura	52
GRÁFICO N° 5 Institutos y Centros de Investigación Universitario	58
GRÁFICO N° 6 ¿Cuáles fueron los motivos por las cuales eligió la carrera?	73
GRÁFICO N° 7 ¿La universidad cuenta con acreditaciones y certificados de calidad?	75
GRÁFICO N° 8 Evolución del Sector Universitario Paceño	80
GRÁFICO N° 9 Evolución de la Matrícula Universitaria	81
GRÁFICO N° 10 Procedencia de Universitarios	82
GRÁFICO N° 11 Factores que influyen en la elección de una Universidad..	83
GRÁFICO N° 12 Interacción entre las diferentes carreras dentro de la Universidad	86
GRÁFICO N° 13 ¿La universidad ofrece a los estudiantes practicas universitarias (pasantías)?	87
GRÁFICO N° 14 ¿Cómo considera usted el nivel de rivalidad dentro del sector universitario de la Ciudad de La Paz?	92



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1 Índice de Competitividad Global.....	2
FIGURA N° 2 Modelo del Diamante de Porter.....	21
FIGURA N° 3 Conformación General de la Educación Superior	32
FIGURA N° 4 Diamante de Competitividad del Sector Universitario de la Ciudad de La Paz	95



INTRODUCCIÓN

La sociedad avanza a pasos agigantados y exige individuos competitivos que no sólo conozcan los elementos teóricos de un postulado, sino que también sean capaces de aplicarlos para transformar el medio en el que se desenvuelven, generando poblaciones de individuos altamente organizadas.

Dubs de Moya (2000), refiere que dentro de la competitividad se encuentra un elemento trascendental para el avance de una sociedad: la educación, ya que el ser educado permite disponer de un rango más amplio de oportunidades.

En términos educativos, la competitividad involucra un cambio de actitud en los actores comprometidos (autoridades, estudiantes y gobierno), y la ejecución de las acciones necesarias para alcanzar la calidad y excelencia educativa, pues el desarrollo de innovaciones y el progreso científico los obliga a plantear cambios en todos los niveles del sistema educativo, primordialmente en el nivel universitario.

La educación universitaria es el principal camino para el desarrollo profesional, a través de la generación y transmisión de conocimientos y así sean capaces de responder a las necesidades de la sociedad. En este sentido, las universidades deben adaptarse y responder a las nuevas demandas y necesidades de su entorno, extender su campo de actuación y demostrar su eficiencia.

El presente trabajo tiene como objetivo determinar el ambiente competitivo del sector educativo universitario de la ciudad de La Paz.

El documento se expone de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se encuentran los Antecedentes del presente trabajo de investigación, donde se abordaron los temas de la educación en la competitividad y el Índice de Competitividad Global, pasando a revisar aspectos del sector universitario en Bolivia y en La Paz. Además se determina la estructura de la investigación, planteando el problema, los objetivos, los resultados y el alcance de la investigación.

En el Capítulo II, se presenta las Referencias Teóricas que sustenta la teoría del planteamiento de la investigación, señalando la importancia de la competitividad, su clasificación, los modelos de medición, haciendo énfasis al modelo de competitividad de Michael Porter, sus limitaciones, y la competitividad en el sector universitario. Asimismo, se cuenta con el Marco Referencial, donde se contempla el sistema educativo universitario de la ciudad de La Paz; y los Trabajos Previos que se han realizado sobre el tema abordado.

En el Capítulo III, se desarrolla la Metodología de la Investigación centrándose en el tipo de investigación, la intervención, el universo de estudio, el tamaño y diseño de la muestra, la selección de métodos y técnicas, los instrumentos y el procesamiento de datos.

En el Capítulo IV, se presentan los Resultados de la investigación sustentados en datos estadísticos y tablas, por medio de los cuales se dan a conocer los resultados de las respuestas proporcionadas por los directores de carrera y los universitarios entrevistados; dichos resultados fueron obtenidos a través de la aplicación de formularios.

En el Capítulo V, se contemplan las Conclusiones en relación al objetivo general y a los objetivos específicos planteados en la investigación y las Recomendaciones producto de los resultados y sus limitaciones.

CAPITULO I

ASPECTOS

GENERALES



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

La educación es uno de los principales impulsores del desarrollo económico, social y competitivo de un país, es la formadora de recursos humanos mediante herramientas que permiten el desarrollo de sus habilidades y capacidades competitivas.

La educación es considerada como el motor y centro principal de la investigación e innovación, instrumento que puede hacer que el crecimiento y el progreso económico de los países pueda acelerarse, pues es la piedra angular dentro de la competitividad de las empresas y de los países.

1.1.1. La educación en la competitividad

La competitividad de un país se construye en función de tres componentes fundamentales: la educación, los sistemas económico-político-sociales y la visión de país y sociedad (Cordeiro, 2008); los cuales no se aplican aisladamente, más bien son el resultado de la interacción de los mismos.

Destacando el efecto de la educación en la competitividad, Porter y Krugman afirman que la base del desarrollo de un país se ha fundamentado en la capacidad de mejorar la educación de su población, junto con otros elementos como infraestructura, eficiencia en los mercados, estabilidad macroeconómica, etc. (Julio Álvarez Botello E. M., 2014, pág. 12)



El Índice de Competitividad Global (ICG), del Foro Económico Mundial (FEM)¹, mide la competitividad de las naciones a través de 12 pilares como se muestra en la siguiente figura, en la que se identifica que los pilares relacionados con educación son: salud y educación primaria, educación superior y entrenamiento e innovación.

FIGURA N° 1

Índice de Competitividad Global



FUENTE: Xavier Sala-i-Martin - Foro Económico Mundial

¹ Organización privada, internacional, independiente y sin fines de lucro, que involucra a líderes empresariales, políticos, intelectuales y sociales comprometidos a mejorar el estado del mundo e influir en sus agendas industriales, regionales y globales, y es responsable de una serie de publicaciones anuales entre las que destaca el Informe de Competitividad, Informe Global de Tecnología de la Información, Informe Global de Brecha de Género, Informe Global del Comercio y el Informe de Viajes y Turismo.



En la medición de la competitividad que aplica el FEM se pondera con mayor porcentaje al pilar “Educación Primaria” si el país está en un grado de desarrollo basado en los factores de producción, mientras que si está en un grado de desarrollo medio basado en la eficiencia, el pilar con mayor significancia es el de “Educación Superior y Capacitación” y finalmente, si el país tiene un grado de desarrollo basado en la innovación el pilar preponderante será la “Innovación”.

De acuerdo al informe del FEM en la edición 2016/2017, los 10 países que más promueven la competitividad en el mundo son los siguientes:

CUADRO N° 1
Los 10 Primeros puestos del Índice de
Competitividad Global del Foro Económico Mundial

PAÍSES	2016/2017
Suiza	1
Singapur	2
Estados Unidos	3
Holanda	4
Alemania	5
Suecia	6
Inglaterra	7
Japón	8
Hong Kong	9
Finlandia	10

FUENTE: Informe de Competitividad Global edición 2016/2017

Suiza mantiene el primer lugar durante 8 años consecutivos gracias a la innovación, la gran eficacia del mercado laboral, el sistema educativo de excelencia y la estrecha colaboración entre el mundo académico-empresarial, hecho que provoca que el 80% del total de la población que realiza estudios superiores obtenga un trabajo. (Consejería de Educación en Suiza, 2015)



En América Latina y el Caribe, Chile lidera las posiciones de competitividad gracias a dos áreas: el desarrollo del mercado financiero y la educación superior y capacitación.

CUADRO N° 2

Países Latinoamericanos Competitivos de acuerdo al Índice de Competitividad Global

PAÍSES	2016/2017
Chile	33
Panamá	42
México	51
Costa Rica	54
Colombia	61
Perú	67

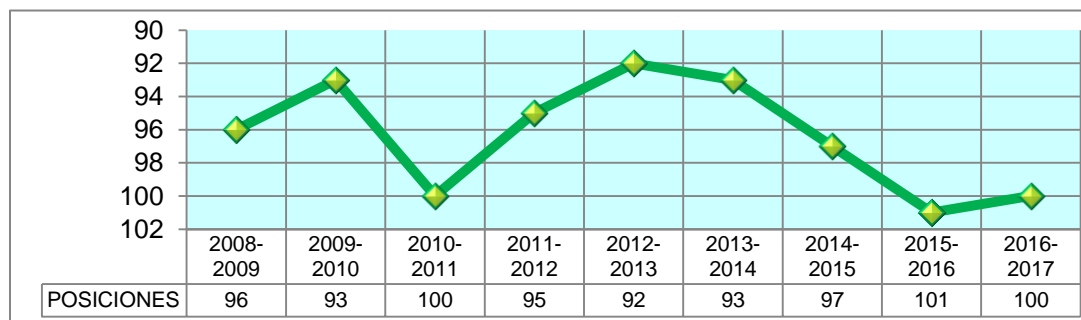
FUENTE: Informe de Competitividad Global edición 2016/2017

El Índice de Competitividad Global (ICG) muestra que durante los últimos años la posición de Bolivia, en general, fue disminuyendo, llegando a ser bastante bajo si comparamos con el resto de países del ranking. De acuerdo al último reporte 2016-2017 Bolivia se sitúa en el puesto 121 entre 138 naciones (tan solo por encima de Venezuela).

La posición en Bolivia en el pilar de la educación superior y capacitación es rezagada, como se observa en el siguiente gráfico.

GRÁFICO N° 1

Posiciones de la Educación Superior de acuerdo al F.E.M.



FUENTE: Informe de Competitividad Global Ediciones 2009 - 2017

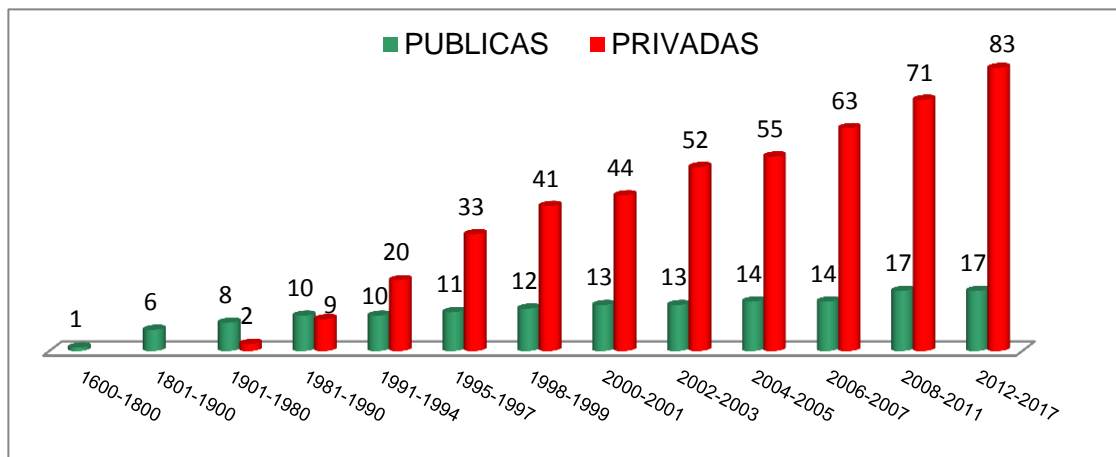


1.1.2. Sector Universitario en Bolivia

En el país el surgimiento de las universidades, fue muy lento hasta principios de la década de los 80, cuando se dio un crecimiento significativo debido a la presencia de las universidades privadas, que surgen atendiendo a la gran necesidad de crear alternativas de formación universitaria, esta tendencia de crecimiento elevado del sector privado se mantiene hasta el año 2017.

GRÁFICO N° 2

Evolución de las Universidades Bolivianas-Periodo 1600-2017



FUENTE: Dirección General de Educación Superior Universitaria – Guía de Universidades

Actualmente el sistema universitario está compuesto por los siguientes tipos y número de universidades:

CUADRO N° 3

Universidades de Bolivia por Tipo

UNIVERSIDADES	TIPOS	N°
PÚBLICAS	➤ Universidades Públicas Autónomas.	11
	➤ Universidades Indígenas.	3
	➤ Universidades de Régimen Especial.	3
PRIVADAS	➤ Universidades Privadas (Sedes y Subsedes).	80
	➤ Universidades Privadas adscritas al CEUB.	3

FUENTE: Guía de universidades 2016 del Ministerio de Educación de Bolivia



El número de estudiantes universitarios en Bolivia alcanzaba a 685.242 en el año 2016. (INE, 2016). La cobertura universitaria en el país es del 25%, es decir que uno de cada cuatro jóvenes entre 18 y 24 años está inscrito en una universidad, esta cifra es similar a la cobertura promedio del nivel latinoamericano. (Apaza, 2013)

1.1.2. Universidades del Departamento de La Paz

Las universidades en el país se encuentran distribuidas entre los 9 departamentos de la siguiente manera:

CUADRO N° 4
Universidades por Departamento

DEPARTAMENTOS	N° DE UNIVERSIDADES	PORCENTAJE
La Paz	34	34%
Santa Cruz	20	20%
Cochabamba	17	17%
Chuquisaca	9	9 %
Oruro	5	5 %
Beni	5	5 %
Potosí	4	4 %
Tarija	4	4 %
Pando	2	2 %
TOTALES	100	100%

FUENTE: Guía de universidades 2016 del Ministerio de Educación de Bolivia

En el departamento de La Paz el número de estudiantes matriculados en las universidades públicas se incrementó de 82.882 el año 2006 a 125.983 el año 2016; situación similar se presentó en cuanto a la cantidad de estudiantes matriculados en las universidades privadas el crecimiento se extendió de 28.676 en el año 2006 a 71.235 en el 2016. (Ministerio de Educación, 2018)

De las 34 universidades que funcionan en el departamento paceño, 25 se hallan ubicadas en la ciudad de La Paz, de las cuales: 1 es pública, 2 son de



régimen especial, 1 es indígena y 21 son privadas (1 ofrece únicamente maestrías).

Es importante mencionar que la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) concentra aproximadamente el 54% del total de estudiantes, dejando un 46% de estudiantes distribuidos en las 20 universidades privadas que están dentro de la Ciudad de La Paz. (Ministerio de Educación, 2018)

Para la gestión 2016 la evolución de la matrícula en la (UMSA) alcanzó los 78.228 estudiantes; en el caso de las universidades privadas la población matriculada llega a los 67.156. (Ministerio de Educación, 2018).

1.2. Planteamiento del problema

Las universidades al ser espacios que concentran una población estudiantil altamente heterogénea y de diferente nivel económico, son las encargadas de preparar a los futuros profesionales capaces de utilizar sus conocimientos y contribuir al desarrollo del país.

La Paz es la primera ciudad de Bolivia que cuenta con el mayor número de universidades y con un número significativo de estudiantes; asimismo a través de investigaciones realizadas por distintas instituciones se evidenció que aproximadamente el 39% de estudiantes matriculados en las diferentes universidades paceñas proviene de la ciudad de El Alto, el 6% de otros departamentos y 1 % de otros países.

La realización de una investigación exploratoria para saber las razones por las cuales los jóvenes vienen a estudiar a la ciudad de La Paz, permitió conocer que es el prestigio de las distintas universidades paceñas, el cual atrae a los jóvenes a estudiar en la ciudad.



Empero, la ciudad de La Paz no cuenta con estudios relacionados con factores de atracción universitaria, ni los motivos del crecimiento de las universidades privadas y mucho menos estudios sobre la competitividad de las universidades de la ciudad; hecho que limita conocer el escenario competitivo.

Por tanto, surge la necesidad de conocer el entorno competitivo del sector educativo, por ello, la pregunta que guía la presente investigación es la siguiente.

¿Cuál será el ambiente competitivo del sector universitario de la ciudad de La Paz?

1.3. Objetivos

1.3.2. Objetivo general

Determinar el ambiente competitivo del sector educativo universitario de la ciudad de La Paz.

1.3.3. Objetivos específicos

- ❖ Seleccionar un método para identificar el ámbito competitivo.
- ❖ Conocer las condiciones de demanda del sector.
- ❖ Conocer la relación del sector universitario con otros sectores.
- ❖ Analizar la intensidad de la rivalidad entre universidades.
- ❖ Identificar los factores que influyen en el entorno competitivo del sector universitario de la ciudad de La Paz.

1.4. Resultados

La identificación de los factores que influyen en el ambiente competitivo del sector universitario de la ciudad de La Paz a través del Diamante de Porter.



1.5. Alcance

1.5.1. El alcance temático

El objeto de estudio es la competitividad en el sector universitario, tema que corresponde al Área Administrativa Gerencial del plan de estudios (2012) de la carrera de Administración de Empresas, específicamente al tema competitividad.

1.5.2. El alcance Temporal

Información secundaria: El análisis de la información comprende del 2006 al 2016.

Información primaria: Fue capturada durante el primer semestre del año 2018.

1.5.3. Alcance Geográfico

La presente investigación está delimitada en la ciudad de La Paz, ubicada en la provincia Murillo del departamento de La Paz, Bolivia.

CAPÍTULO II

REFERENCIAS

TEÓRICO Y

ORGANIZACIONALES



CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICO Y ORGANIZACIONALES

2.1. Referencias teórico-conceptuales

2.1.1. Gestión Estratégica

La gestión estratégica comprende la preparación de un plan que se enfoque en las acciones competitivas para hacer que una institución compita exitosamente, alcance las metas de desempeño, satisfaga las necesidades de los usuarios o consumidores y guíe las operaciones. Para alcanzar ese éxito las instituciones requieren plantear estrategias que le ayudaran a competir de manera provechosa, mejorando su desempeño.

La estrategia es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La estrategia de una empresa proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer. (Arthur A. Thompson, 2012)

La elección de una estrategia formula las diversas formas de conducir y competir de una institución para mejorar su desempeño, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad.

La singularidad de la estrategia refiere a competir en forma distinta, contar con un elemento distintivo que atraiga a los clientes, dicho de otra manera “hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer” (Arthur A. Thompson, 2012, pág. 5).

Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva.



2.1.2. Competitividad

Desde la década de los ochenta la competitividad se ha ido transformando en una palabra de moda, una meta o propósito, objetivo esencial y estrategia, tema de foros, seminarios, editoriales, entre otros. Sin embargo, en la literatura no existe una definición única de competitividad y de hecho el concepto se ha ido constituyendo en algo difuso con una medición compleja.

En este sentido, Müller (Ministerio de Economía de Buenos Aires, 2006) afirma “existen palabras que tienen el don de ser excepcionalmente precisas, específicas y, al mismo tiempo, extremadamente genéricas, ilimitadas; altamente operacionales y medibles, y, al mismo tiempo, considerablemente abstractas y extensas (...) Una de estas palabras es competitividad” (pág. 8). Asimismo, Porter (Cabezas Arboleda & Reyes Ortiz, 2017) afirma que “no existe una definición de competitividad ni una teoría de la misma para explicarla que sean generalmente aceptadas” (pág. 10).

CUADRO N° 5

Definiciones de Competitividad

COMPETITIVIDAD	AUTOR/ES
La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad.	<i>Porter (1990)</i>
Designa la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios destinados a los distintos mercados donde compite, aumentando o incrementando su cuota de participación relativa en ellos y obteniendo una renta con la que se retribuye a los propietarios de todos los recursos implicados.	<i>Guisato, M. (1992)</i>
Las empresas son las principales actrices de la competitividad internacional de un país, pero reconocen la influencia en ellas las naciones.	<i>Krugman (1994)</i>
La habilidad de las firmas, industrias, regiones, naciones o regiones supra-nacionales de generar altos niveles de empleo y de ingresos de los factores, mientras están expuestas a la competencia internacional.	<i>OCDE (1996)</i>



COMPETITIVIDAD	AUTOR/ES
No es un “estadio” a alcanzar, sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos hacia la adquisición de atributos diferenciables (...) en el que los resultados se obtienen a largo plazo.	<i>Horta y Jung (2002)</i>
Reside en su capacidad de producir, de manera consistente y rentable, bienes y servicios que cumplan con los requerimientos de los mercados en términos de calidad y precio.	<i>Comisión Europea (2003)</i>
Está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros.	<i>Padilla (2006)</i>
Va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados.	<i>Villareal (2006)</i>
El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país (...) el nivel de productividad establece el nivel sostenible de prosperidad que puede ganar una economía.	<i>Sala-i-Martin et al. (2007)</i>
Determinada por la productividad con la cual una región usa su capital humano y físico y sus recursos naturales.	<i>La Ventaja Competitiva de Naciones, Estados y Regiones (2009)</i>
El concepto de competitividad involucra componentes estáticos y dinámicos, aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, el cual es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento.	<i>Foro Económico Mundial (2009)</i>
Habilidad de un país o una compañía de generar más riqueza que sus competidores en los mercados mundiales.	<i>IMD, Lausana</i>

Las definiciones presentadas en el cuadro anterior evidencian la divergencia del término, dando lugar a varios aspectos dependiendo del enfoque, los niveles y los factores que se contemplen en su valoración.

El término competitividad muy empleada, hoy en día, debe ser entendido como algo esencial para lograr el éxito de los sectores económicos o no que intervienen en un país; elemento trascendental para evaluar el éxito de los



seres humanos como personas, profesionales o simples ciudadanos de una economía (Díaz, 2006).

2.1.3. Importancia de la competitividad

La competitividad no es fruto de la casualidad, ni nace espontáneamente; se genera y alcanza a través de un extenso proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. (Centro Cooperativo Sueco, 2003, pág. 101)

La importancia de la sostenibilidad de la competitividad a largo plazo es elemental, y para mantenerlo debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, englobados en el proceso de planeación estratégica. Sin embargo, durante los últimos años evolucionaron diversos factores (corrupción, conflictos armados, entre otros) que afectaron sensiblemente su desempeño.

2.1.4. Clasificación de Competitividad

La competitividad en base a las numerosas definiciones desarrolladas se clasifica en: Competitividad Amplia-Restringida, Competitividad Precio-Tecnológica, Competitividad Espuria-Auténtica, Competitividad Ex ante-Ex post, Competitividad Estática-Dinámica, Competitividad Sistémica-No sistémica, Competitividad a nivel Nación-nivel Firma o Industria.

En las últimas décadas surgieron nuevas líneas de investigación sobre la competitividad, cuyos resultados revelan que son la industria o la firma que hacen competitiva una nación en base nuevos enfoques como: la



investigación y desarrollo de nuevas tecnologías de producción, la inversión en capital humano, el conocimiento, las interrelaciones productivas, etc.

2.1.4.1. Competitividad a nivel Firma o Industria

La competitividad ha pasado a ser una de las preocupaciones cardinales del gobierno y de la industria de todas y cada una de las naciones. La cuestión es cómo brinda una nación un entorno en el que las empresas sean capaces de mejorar e innovar más aprisa que sus rivales extranjeras. (Peñaloza, 2005, pág. 49)

Enright Francés Scott (Peñaloza, 2005) refiere que a nivel industrial, la competitividad puede ser entendida como: “(...) la capacidad que tienen las empresas nacionales de un sector particular para alcanzar un éxito sostenido contra competidores foráneos, sin protección o subsidios” (pág. 46).

La competitividad a nivel del sector industrial no surge espontáneamente, al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad. (Ministerio de Economía de Buenos Aires, 2006, pág. 15)

Las condiciones sectoriales, aún si son favorables, no pueden asegurar la competitividad para todas las firmas en el sector, así como las firmas que operan en un medio sectorial desfavorable no necesariamente todas están condenadas a un desempeño inferior, pueden existir firmas competitivas en condiciones sectoriales desfavorables, capaces de mantenerse en el mercado interno y de exportación frente a la competencia de firmas extranjeras; y también firmas no competitivas aun en condiciones sectoriales



favorables que sufrirán los efectos de esta competencia en sus propios mercados (Morales Gonzales & Pech Vázquez, 2000).

2.1.5. Modelos de Medición

Debido a la necesidad de marcar condiciones y detectar tendencias importantes que ayuden a la planificación y toma de decisiones en el ámbito económico-administrativo, nace un creciente desarrollo de indicadores para la medición de la competitividad. En este sentido, se presentan índices de medición de la competitividad a nivel macro, donde se destaca el índice IMD y el índice WEF, ambas metodologías ofrecen visiones que caracterizan las variables más destacables para determinar el nivel competitivo de un país. Además se presenta la metodología de Mapa de Competitividad del BID, que da una visión interna de las variables que componen la competitividad de una empresa de forma particular.

✓ Índice del Instituto de Gestión y Desarrollo

El Instituto de Gestión y Desarrollo (IMD por su siglas en inglés) es una de las escuelas más importantes de negocios del mundo, teniendo su campus en la ciudad de Lausana en Suiza, especializado en temas de competitividad de los países y empresas, permitiendo a los gobiernos comparar sus políticas con las de otros países y aprender de las historias de éxito de otras naciones.

Es así que cada año, el IMD publica su anuario "World Competitiveness Yearbook", que mide qué tan bien están manejando los países su economía y recursos humanos para incrementar su desarrollo y la calidad de vida de las personas. El índice se hace sobre 60 países y se analizan 333 criterios, teniendo como base las siguientes cuatro dimensiones: Desempeño económico, Eficiencia del gobierno, Eficiencia de negocios e Infraestructura.



Cada una de estas dimensiones está dividida en cinco sub-categorías que resaltan las facetas de las áreas analizadas, alcanzando así un total de veinte. Se debe destacar que si bien cada una de estas categorías no necesariamente incluye el mismo grupo de variables, si tienen la misma ponderación en el indicador total de competitividad, es decir, un 5%.

CUADRO N° 6

Dimensiones del Anuario de Competitividad Mundial

RENDIMIENTO DE LA ECONOMÍA	EFICIENCIA EN LOS NEGOCIOS
Economía doméstica.	Productividad y eficiencia.
Comercio internacional.	Mercado laboral.
Inversión extranjera.	Finanzas.
Empleo.	Practica de gestión.
Precios.	Actitudes y valores.
EFICIENCIA GUBERNAMENTAL	INFRAESTRUCTURA
Finanzas públicas.	Infraestructura básica.
Política fiscal.	Infraestructura tecnológica.
Marco de las instituciones.	Infraestructura científica.
Legislaciones hacia los negocios.	Medio ambiente y salud.
Marco social (societal framework)	Educación.

La información que se obtiene para el índice derivan de dos tercio de datos e información estadística que generan organismos internacionales, así como organismos públicos y privados de los países calificados; y el tercio restante se desprende de encuestas realizadas entre líderes empresariales de todo el mundo.

✓ Índice del Foro Económico Mundial

EL Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) es una organización privada, internacional, independiente y sin fines de lucro, que involucra a líderes empresariales, políticos, intelectuales y sociales que buscan influir en sus agendas industriales, regionales y globales.



El Foro Económico Mundial es responsable de una serie de publicaciones anuales entre las que destaca el Global Competitiveness Report, el Global Information Technology Report, el Global Gender Gap Report, The Global Enabling Trade Report y el Travel & Tourism Report.

El informe de Competitividad Global analiza la competitividad de 138 naciones (cantidad que se modifica cada gestión), basándose en más de 110 indicadores que incluyen cifras oficiales procedentes de fuentes nacionales e internacionales denominados datos duros y encuestas de opinión realizadas a más de 12 mil líderes empresariales en todos los países denominado Encuesta de Opinión Ejecutiva (EOE).

La base del informe es el Índice de Competitividad Global (ICG), que determina el crecimiento económico sostenible y explica por qué algunos países son más exitosos que otros en elevar su productividad de manera sostenible.

El ICG contempla doce pilares que afectan a los países en forma distinta según su estado de desarrollo: instituciones, infraestructura, macroeconomía, salud y educación primaria, alta educación y capacitación, eficiencia en el mercado de trabajo, sofisticación de los mercados financieros, disponibilidad de tecnologías, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios e innovación, que a su vez son asociados de la siguiente manera:

Primera Etapa (Orientación por factores), los países compiten en base a su dotación de recursos naturales y mano de obra no calificada; es por eso que la competencia se basa en precios, los productos poco diferenciados, baja productividad y bajos salarios.

Segunda Etapa (Orientación por Eficiencia), surge a medida que los países empiezan a competir en base a procesos productivos más eficientes y



productos más diferenciados, con acceso a amplios mercados domésticos o internacionales.

❖ *Tercera Etapa* (Orientación por Innovación), surge a medida que los países compiten en base a los niveles de innovación y sofisticación del proceso productivo.

✓ **Mapa de Competitividad del BID**

El Mapa de Competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es una herramienta de diagnóstico que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial frente a la competitividad e identificar las áreas en las que presenta fortaleza y aquellas en las que tiene debilidad.

Particularmente este instrumento se presenta bajo la forma de un cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala, que permite indagar sobre cómo visualiza la gerencia el nivel de competitividad que alcanza la empresa. Los indicadores analizados con el instrumento se clasifican en ocho áreas internas.

CUADRO N° 7

Áreas de Análisis e Indicadores del Mapa de Competitividad

ÁREAS DE COMPETITIVIDAD	INDICADORES
<i>Planificación estratégica</i>	Proceso de planeación estratégica. Implementación de la estrategia.
<i>Producción y operaciones, aprovisionamiento, logística</i>	Planificación y proceso de producción. Capacidad de producción. Mantenimiento. Investigación y desarrollo. Aprovisionamiento. Manejo de inventarios. Ubicación e infraestructura.



ÁREAS DE COMPETITIVIDAD	INDICADORES
<i>Aseguramiento de la calidad</i>	Aspectos generales de la calidad. Sistema de calidad.
<i>Comercialización</i>	<i>Mercado Nacional:</i> Mercadeo y ventas, servicios, distribución. <i>Mercado Exportación:</i> Plan exportador, producto, competencia y mercadeo, distribución física internacional, aspectos de negociación, participación en misiones y ferias.
<i>Contabilidad y finanzas</i>	Monitorización de costos y contabilidad. Administración financiera. Normas legales y tributarias.
<i>Recursos Humanos</i>	Aspectos generales Capacitación y promoción del personal. Cultura organizacional. Salud y seguridad industrial.
<i>Gestión ambiental</i>	Política ambiental de la empresa. Estrategia para proteger el medio ambiente. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales. Administración del desperdicio.
<i>Sistema de información</i>	Planeación del sistema. Entradas. Procesos. Salidas.

2.1.6. Modelo de Competitividad del Diamante de Porter

Debido al interés teórico y práctico sobre el tema de competitividad, surge el modelo realizado por Michael Porter en 1985, quien adopta el concepto de ventaja competitiva y lo aplica a industrias nacionales, dando apertura al concepto de ventaja competitiva aplicado a los países. Porter en su modelo ofrece una alternativa a las explicaciones de la competitividad, centradas específicamente en los determinantes que vuelven más competitiva a una industria (Labarca, 2007).



El diamante de Porter es un modelo para diagnosticar la situación competitiva de un país, un sector industrial o una empresa, para ello considera las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo estamos?
2. ¿Dónde estamos en el entorno actual?
3. ¿Cuáles son nuestros elementos básicos de competitividad?

El diamante es un sistema vinculado mutuamente que analiza los factores que crean ventajas competitivas y generan un entorno fértil para la creación de empresas competitivas; pues el estado actual de una determinante depende de los otros y las ventajas en una determinante también pueden crear o perfeccionar ventajas en otros.

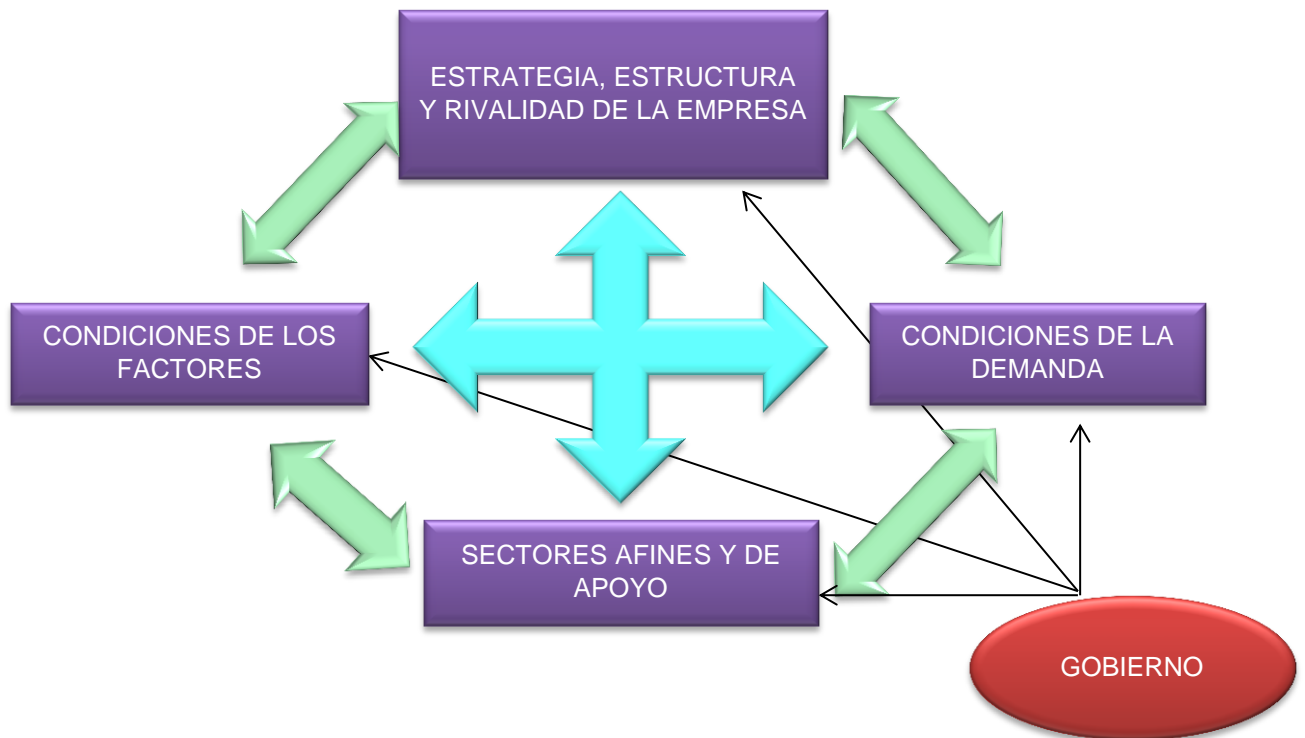
Porter (como se cito en Hernández, 2008) afirma que los sectores exitosos en la economía internacional son aquellos a los que el diamante de la competitividad les es favorable, sin embargo, esta afirmación no implica que todas las empresas del sector sean exitosas; se puede afirmar que cuanto más competitivo sea el entorno, más probable será que alguna de éstas se quede en el camino, ya que no todas tienen iguales habilidades ni explotan de manera similar el entorno.

2.1.7. Factores del diamante de Porter

El modelo se representa gráficamente en forma de un rombo que consta de cuatro atributos genéricos interconectados: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, y dos variables relacionadas (factores casuales o fortuitos y acción del gobierno).

FIGURA N° 2

Modelo del Diamante de Porter



2.1.7.1. Condiciones de los Factores

En este atributo del diamante de Porter, se considera la escasez como fuente principal de ventajas competitivas. La abundancia genera una actitud complaciente, mientras que las desventajas selectivas, mejoran el éxito de una empresa ya que se invierte más en la innovación. En su estudio de la Ventaja Competitiva de las Naciones, demostró que las naciones más ricas son aquellas más innovadoras y creativas. Los factores de producción son comunes a todas las estrategias económicas, mano de obra, recursos, capital e infraestructura (Porter, 1990).



Porter rompe con la teoría clásica donde el comercio se basa en factores de producción, siendo para Porter esto mucho más complejo. Los factores de producción con los que cuenta una empresa no vienen dados, sino que deben crearse mediante la innovación, creando factores de producción avanzados y especializados de la industria en la que se opera (Ibarra, 2008).

Los factores de producción se agrupan en grandes categorías genéricas como: los recursos humanos, los recursos físicos, el conocimiento, el capital y la infraestructura. La mezcla de estos factores es lo que genera la ventaja competitiva, dependiendo de la eficiencia y efectividad.

Se debe distinguir entre factores básicos y los avanzados. Los factores básicos con aquellos comprendidos en el entorno, recursos naturales, clima, geografía, etc. Estos se obtienen de forma pasiva, y la inversión, privada o social, es relativamente pequeña. Los factores que interesan para que una empresa triunfe, son los factores avanzados, personal calificado, infraestructura digital, etc. Estos factores son los que permiten construir la ventaja competitiva sostenible, son escasos y difíciles de conseguir, sino, todas las empresas triunfarían y no tendrían ventaja competitiva. Sin embargo, se crean a través de factores básicos (Ibarra, 2008).

2.1.7.2. Condiciones de la Demanda

Este otro punto del diamante de Porter se basa en el análisis de la composición de la demanda interior, su magnitud y pautas de crecimiento.

A pesar de la expansión de la demanda originada en la creciente globalización, la composición de la demanda local desempeña un rol importante para la generación de la ventaja competitiva. La utilidad de la misma reside en que, permite el reconocimiento de potenciales o recientes necesidades a satisfacer y que consumidores inciden en la innovación de las



diferentes empresas, para que de esta manera se favorezca la anticipación de los competidores locales frente a competidores externos con la innovación de productos (Ibarra, 2008).

El efecto de las condiciones de la demanda es importante ya que, conforma el mundo en el que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador, para pasar de una producción de baja calidad a una basada en la diferenciación.

2.1.7.3. Industrias Relacionadas y de Apoyo (clústeres)

El tercer determinante genérico de la ventaja competitiva en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos.

La presencia en una nación de sectores competitivos que guardan conexión unos con otros lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos. Los sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios. Las empresas locales de sectores conexos comparten frecuentemente actividades y a veces forjan alianzas formales. El éxito internacional en un sector puede generar demanda para productos o servicios complementarios (Mendoza, 2012).

Las empresas de una nación obtienen el máximo beneficio cuando sus proveedores son, a su vez, competidores a escala mundial. Empero los proveedores en el propio país y que cuentan con posiciones internacionales también son fuentes valiosas de información y descubrimientos. Una nación no necesita contar con una ventaja nacional en todos los sectores proveedores a fin de conseguir ventaja competitiva en un sector. Los



insumos que no tengan un efecto significativo en la innovación o en el rendimiento de los productos y procesos de un sector pueden adquirirse fácilmente en el extranjero.

Los beneficios de contar simultáneamente con proveedores y sectores conexos afianzados en el propio país dependen del resto del diamante. En el caso de no tener acceso o factores avanzados, condiciones de la demanda interior que señale las orientaciones apropiadas de cambio de producto o una rivalidad activa, por ejemplo, la proximidad de unos proveedores locales de prestigio mundial pocas ventajas pueden reportar (Ibarra, 2008).

2.1.7.4. La Estrategia, la Rivalidad y la Competencia entre Empresas

El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Las metas, estrategias y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas a otras naciones. La ventaja nacional se deriva de una buena articulación de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector. El último, y probablemente más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud global. La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen (Mendoza, 2012)

Las circunstancias nacionales afectan mucho a la forma en que las empresas van a competir. Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las prácticas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores.



Muchos aspectos de una nación, influyen en las formas de organizar y gestionar las empresas. Algunos de los aspectos más importantes son las actitudes de los trabajadores hacia la dirección y viceversa, las normas sociales de conducta individualista o de grupo, y las normas profesionales (Mendoza, 2012).

La rivalidad local pasa a ser superior a la rivalidad con competidores extranjeros cuando la mejora y la innovación, se reconocen como ingredientes esenciales de la ventaja competitiva en un sector. La rivalidad entre un grupo de competidores nacionales es diferente de la rivalidad con empresas extranjeras y frecuentemente adopta formas mucho más beneficiosas para la nación. La rivalidad local, como cualquier rivalidad crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven.

La rivalidad local no solamente crea presiones para innovar, sino para innovar de formas que mejoran las ventajas competitivas de las empresas de una nación. La intensa rivalidad local depende de la formación de nuevas empresas para crear nuevos competidores. La formación de nuevas empresas también es vital para la mejora de la ventaja competitiva, porque nutre el proceso de innovación en un sector (Ibarra, 2008).

Complementos del Diamante

2.1.7.5. Gobierno

Se habla mucho de los Gobiernos en los tratamientos de la competitividad internacional. Muchos lo ven como una vital influencia en la moderna competencia internacional, cuando no la más importante de ellas.

Es tentador hacer del Gobierno el quinto determinante del diamante. Y sin embargo, tal cosa no sería ni correcta, ni la forma más útil de comprender el papel del Gobierno en la competencia. El auténtico papel del Gobierno en la



ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes (Oporto, 2015).

El gobierno puede influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes (y verse influidos por ellos). Las condiciones de los factores se ven afectadas por las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital, la política educativa y otras intervenciones por el estilo.

Los entes gubernamentales establecen normas o reglamentos locales concernientes al producto que delimitan las necesidades de los compradores o influyen sobre ellas. El Gobierno también suele ser un comprador importante de muchos productos de una nación. La forma en que se desempeñe este papel de comprador puede ayudar o perjudicar a la industria de la nación. El Gobierno puede moldear las circunstancias de los sectores conexos y de apoyo de incontables maneras. La política gubernamental influye también en la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, por medio de mecanismos tales como la regulación de los mercados de capitales, política fiscal entre otros (Mendoza, 2012).

Es evidente que la influencia del gobierno en los determinantes fundamentales de la ventaja competitiva puede ser positiva o negativa. Los papeles positivo y negativo del Gobierno en el proceso de creación de la ventaja competitiva se resaltan y aclaran al contemplar al Gobierno como elemento que influye en el diamante nacional.

El Gobierno ejerce una importante influencia sobre la ventaja competitiva nacional, aunque su papel es inevitablemente parcial. La política gubernamental fracasará si sigue siendo la única fuente de ventaja competitiva. Las políticas que llegan a tener éxito lo consiguen en aquellos



sectores donde están presentes los determinantes fundamentales de la ventaja nacional (Ibarra, 2008).

2.1.7.6. Azar

Los acontecimientos casuales desempeñan, un papel más o menos estelar. Son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente el gobierno nacional. Algunos ejemplos que son de particular importancia por su influencia en la ventaja competitiva son las siguientes: importantes discontinuidades de tecnológicas, discontinuidades en los costes de los insumos, como las producidas por las crisis del petróleo, cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, decisiones políticas de gobiernos extranjeros, guerras entre otros (Mendoza, 2012).

Los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva. Pueden anular las ventajas que los competidores previamente consolidados y crear el potencial para que las empresas de una nueva nación puedan ocupar sus puestos para conseguir una ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones.

Los acontecimientos casuales desempeñan parcialmente su papel al alterar las condiciones en el diamante. Producen impactos irregulares en diferentes naciones. Las naciones se experimentan en primer lugar o con mayor gravedad el efecto de un acontecimiento causal puede tomar prontas medidas para ocuparse de él. La nación con el diamante más favorable será la que más probabilidades tendrá de convertir los acontecimientos casuales en ventaja competitiva. Esto será reflejo de un entorno en línea con las



nuevas fuentes de ventaja y de unas empresas que se sienten presionadas para actuar con la mayor agresividad para aprovecharlas (Ibarra, 2008).

2.1.8. Limitaciones del Diamante de Porter

Porter propuso en los últimos años el Diamante, modelo que identifico la relación existente entre la generación de ventaja competitiva para ciertas industrias y su país de origen. En este modelo el autor toma en consideración un número notable de variables que a su parecer son necesarias para interpretar correctamente los mecanismos de formación de la ventaja competitiva. Porter nota como las industrias exitosas son muy variadas y diferenciadas, y se pregunta de dónde nace esta diferenciación, en término de capacidad competitiva, que una específica industria de un cierto país muestra sobre industrias de otros países. La observación analítica llevo al autor a concluir que el país de origen tiene una importancia decisiva en la formación de la ventaja competitiva de las empresas. En particular Porter identifico 4 elementos principales y 2 complementarios detallados anteriormente, como determinantes para constituirse de una ventaja competitiva para una cierta industria nacional (Yoffie D., 1993).

De esta manera, en el intento de interpretar un fenómeno tan complejo como el éxito de una empresa nacional, Porter no puede dejar de involucra un número muy grande de variables de naturaleza a menudo heterogéneas. Esta parece una característica positiva del modelo en cuanto intenta tomar en consideración a todos los elementos posibles para la interpretación, desde este punto de vista el Diamante de Porter ofrece un camino interesante para poder crear una base de desarrollo industrial y social de un país (Flores G. M., 2009).



Es importante notar también como la teoría del Diamante de Porter ha encontrado varias críticas y muestra limitaciones reconocidas por el autor mismo.

Yoffie señala que el modelo de Porter tiene vigencia únicamente bajo ciertas condiciones de mercado: las empresas compiten entre sí y cada una representa una porción pequeña del mercado, no existen o son mínimas las barreras de entrada a la industria y la influencia de los gobiernos es nula. También Yoffie noto que existen países en que las condiciones del Diamante eran parecidas, pero no fueron suficiente para el nacimiento de una cierta industria en uno de los países o que, en cambio, ciertas industrias nacieron en países que no garantizaban la satisfacción de las condiciones teóricas del Diamante. Las variables gobierno y causalidad, en muchos casos son muy decisivos para el desarrollo de un país, pero a la vez factores demasiado difíciles de pronosticar para integrarse eficazmente en un modelo para predecir ventajas competitivas.

Otra importante limitación del modelo es que su construcción ha sido planteada tomando como referencia a las mayores economías y que entonces muchas de las consideraciones relativas al Diamante nacen de la observación de los países más industrializados. De cierto punto de vista la teoría parecería sugerir que los países en que no están presentes las condiciones mínimas del Diamante, resultan inevitablemente incapacitados para competir internacionalmente (Yoffie D., 1993).

2.1.9. La importancia de la competitividad en la educación universitaria

La Universidad ya no puede limitarse a formar, investigar y a ser una fuente de desarrollo y de transmisión cultural, sino que además es un agente responsable del progreso económico y social del área geográfica en la que se encuentra inmersa. En este entorno, las universidades se han convertido



en un participante imprescindible en los sistemas nacionales de innovación, desempeñando un papel importante a la hora de originar y promocionar la difusión de conocimiento y tecnología para que contribuyan a las innovaciones industriales (Cordeiro, 2008).

Una revisión objetiva de las tareas de la educación superior en función de la competitividad reflejaría las oportunidades que deben ser aprovechadas y las debilidades que deben ser superadas en el planteamiento general del plan, para adecuar las instituciones del sector en cumplimiento de una función más dinámica, actualizada y efectiva. (Ayala del Rey, 2012).

De esta manera, es importante resaltar que las universidades que incentiven la competitividad como un medio para generar estudiantes que puedan aportar en el sector, así como en las labores de la sociedad, ideas, labores e innovación que den un aporte significativo surgido del propio desempeño de la función educativa de las instituciones que tienen ese objetivo.

2.2. Marco Referencial

2.2.1. Sector Educativo Superior de la ciudad de La Paz

Espacio educativo que tiene como principal objetivo además de la formación de profesionales, la creación y el desarrollo de la investigación científica, tecnológica e innovadora de acuerdo a las necesidades sociales y productivas (Ministerio de Educación, 2010).

Las condiciones de estudio en la educación superior desde su ingreso hasta el egreso dependen de factores endógenos por aspectos de capacidad, disposición y atención por parte de quien demanda ingresar y permanecer en una institución de educación superior; y exógenos por aspectos sociales de quien demanda un lugar y permanencia en los estudios superiores (Martínez & Ferreira, 2012).

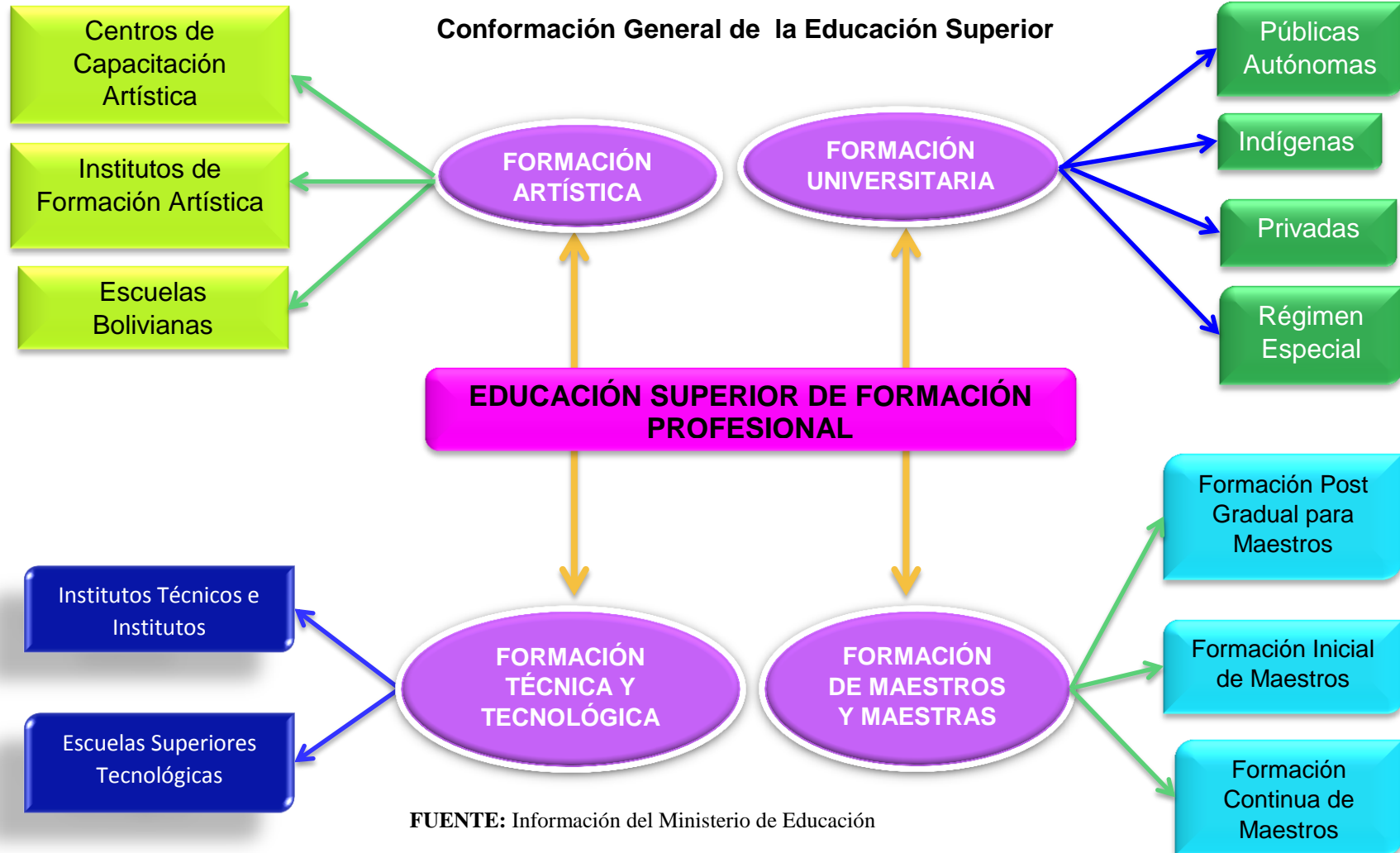


La educación superior durante las últimas décadas ha ido presentando un crecimiento masificado, ya que la expansión de la cobertura del sector educativo superior muestra la presión de la demanda estudiantil que existe sobre las distintas estructuras o conformaciones del sector.

En este sentido, la educación superior ha ido sufriendo una serie de cambios y transformaciones importantes que en la actualidad configuran un panorama diferente y crecientemente complejo, pues está conformada por un conjunto de instituciones que abarca la formación profesional, técnica, militar y policial, cuya conformación se reflejan en el siguiente gráfico:



FIGURA N° 3





2.2.1.1. Formación Universitaria

Es el espacio educativo de la formación de profesionales, desarrollo de la investigación científica-tecnológica, de la interacción social e innovación en las diferentes áreas del conocimiento y ámbitos de la realidad, para contribuir al desarrollo productivo del país expresado en sus dimensiones política, económica y sociocultural, de manera crítica, compleja y propositiva, desde diferentes saberes y campos del conocimiento en el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional (Ministerio de Educación, 2010).

a) Universidades Públicas Autónomas

Las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos; el nombramiento de sus autoridades, su personal docente y administrativo; la elaboración y aprobación de sus Estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales; y la aceptación de legados y donaciones, así como la celebración de contratos, para realizar sus fines y sostener y perfeccionar sus institutos y facultades. (Constitución Política del Estado, 2009)

Las universidades públicas están autorizadas para extender diplomas académicos y títulos profesionales con validez en todo el Estado.

b) Universidades Privadas Adscritas al CEUB².

Son aquellas universidades que si bien son privadas, están adscritas al Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana.

c) Universidades privadas

Instituciones de educación superior conformadas por un conjunto de centros de enseñanza cuya propiedad y administración es de orden privado y la supervisión está a cargo del Ministerio de Educación.

² Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana



Las Universidades Privadas tienen como propósito, la formación calificada de los recursos profesionales que demanda el sector productivo y el desarrollo sustentable del país, lograda a través de procesos integrados de docencia, investigación, interacción social y difusión cultural.

El Ministerio de Educación reconoce dos categorías de Universidades Privadas:

✓ **Universidades Privadas Iniciales**, son instituciones universitarias autorizadas mediante Resolución Ministerial para iniciar actividades académicas. Después de cinco años de concedida la autorización de funcionamiento, deberán demostrar, a través de un proceso evaluativo externo, que poseen capacidad total instalada para desarrollar funciones académicas, administrativas y de gestión.

✓ **Universidades Privadas Plenas**, son aquellas instituciones que habiendo permanecido como Universidades Iniciales durante el tiempo establecido, alcanzan resultados positivos en un proceso de evaluación de carácter institucional (autoevaluación y evaluación externa).

d) Universidades Indígenas

Son instituciones académico científicas de carácter público, articuladas a la territorialidad y organización de las naciones y pueblos indígena originario campesinos del Estado Plurinacional, que desarrollan formación profesional e investigación, generan ciencia, tecnología e innovación a nivel de pre grado y post grado.

Desarrollan procesos de recuperación, fortalecimiento, creación y recreación de conocimientos, saberes e idiomas de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, desde el espacio académico científico, comunitario y productivo.



La instancia de definición de políticas institucionales, en las Universidades Indígenas, son las Juntas Comunitarias, compuestas por organizaciones indígenas nacionales y departamentales, su funcionamiento será reglamentada por el Ministerio de Educación.

Están autorizadas para emitir Diplomas Académicos, los Títulos Profesionales serán otorgados por el Ministerio de Educación.

e) Universidades de Régimen Especial

Son instituciones académicas de formación superior, tienen carácter público y son administradas y financiadas por el Estado.

En lo institucional se encuentran bajo tuición del Ministerio del ramo, y en lo académico bajo supervisión del Ministerio de Educación están autorizadas para emitir Diplomas Académicos. Los Títulos Profesionales serán otorgados por el Ministerio de Educación, de acuerdo a reglamentación específica. (Ministerio de Educación , 2010).

Las universidades reconocidas en la ciudad de La Paz por el Estado son:

CUADRO N° 8

Universidades de la ciudad de La Paz

CATEGORÍAS	N°	NOMBRE
UNIVERSIDADES PUBLICAS AUTÓNOMAS	1	Universidad Mayor de San Andrés
UNIVERSIDADES PRIVADAS ADSCRITAS AL CEUB	2	Universidad Católica Boliviana "San Pablo"
	3	Escuela Militar De Ingeniería "Mariscal Antonio José De Sucre"
UNIVERSIDADES PRIVADAS	4	Universidad Boliviana de Informática
	5	Universidad Central
	6	Universidad de Aquino Bolivia



CATEGORÍAS	N°	NOMBRE
	7	Universidad de La Cordillera
	8	Universidad de Los Andes
	9	Universidad La Salle
	10	Universidad Loyola
	11	Universidad Nuestra Señora de La Paz
	12	Universidad NUR
	13	Universidad para la Investigación Estratégica en Bolivia
	14	Universidad Privada Boliviana
	15	Universidad Privada Del Valle
	16	Universidad Privada Domingo Savio
	17	Universidad Privada Franz Tamayo
	18	Universidad Real de la Cámara Nacional de Comercio
	19	Universidad Salesiana de Bolivia
	20	Universidad San Francisco De Asís
	21	Universidad Técnica Privada Cosmos
	22	Universidad Tecnológica Boliviana
	23	Universidad Unión Bolivariana
UNIVERSIDADES DE RÉGIMEN ESPECIAL	24	Universidad Militar "Mariscal Bernardino Bilbao Rioja"
	25	Universidad Policial "Mcal. Antonio José de Sucre"

FUENTE: Propia en base a datos obtenidos de Ministerio de Educación

2.3. Trabajos Previos

Revisada la literatura, se encontró en diferentes países Latinoamericanos como México y Nicaragua estudios de competitividad de los centros educativos de nivel superior.

Los estudios realizados en las Universidades Públicas del Valle de Toluca, Baja California - México y las Universidades de la Ciudad de León – Nicaragua están orientadas a identificar el nivel de competitividad que tienen actualmente estas universidades por medio del estudio de las siguientes



variables incidentes: liderazgo, planeación y estrategia, gestión del personal, gestión de recursos materiales y tics, satisfacción del personal, impacto en la sociedad y satisfacción del cliente, que permitieron determinar el nivel de competitividad a partir de la información obtenida de sus involucrados.

También se consideró un análisis acerca de la Competitividad de las Instituciones de Educación Superior en Puebla - México en la que tomaron en cuenta datos que emplea el Instituto Mexicano de la Competitividad que se basan en el análisis de las siguientes variables: factores de producción eficientes (capital, mano de obra, energía y suelos) y sectores económicos con potencial (industrias que por diferentes motivos tengan amplias posibilidades de ser competitivas). La conclusión del estudio fue que en el estado de Puebla se requiere una transformación importante del sistema de competencia de la educación superior que permita no solamente generar profesionistas sino de lo contrario se incidirá negativamente en la competitividad general del estado.

Se concluye que en los estudios revisados, las universidades analizadas son competitivas en la formación profesional, cumpliendo con sus propias expectativas y con las de su contexto. Asimismo, se resalta un adecuado ambiente laboral y la gestión adecuada de las personas que allí trabajan, pese a que no se encuentran satisfechos con las evaluaciones de personal que son realizadas.

En cuanto a Bolivia no se encontró ningún estudio que esté relacionado con la competitividad de las universidades, lo que origina la necesidad de investigar el ambiente competitivo de las universidades de la Ciudad de La Paz.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

DE LA

INVESTIGACIÓN



CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Método de la Investigación

La presente investigación recurrió al método inductivo:

El método inductivo “es una forma de razonamiento que va desde los hechos concretos y particulares para llegar a conocimientos generales. Consiste en ir de los casos particulares llevando a una conclusión general, puede utilizarse a partir de la validez del enunciado particular demostrando el valor verdadero del enunciado en general” (Avendaño Osinaga, 2008, pág. 47)

Mediante el análisis de los factores que caracterizan el Modelo del Diamante de Porter y las particularidades del sector universitario en la ciudad de La Paz, la investigación permitió tener un conocimiento general sobre el ambiente competitivo del sector educativo superior.

3.2. Tipo de Investigación

La investigación descriptiva busca especificar propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que es sometido a análisis. (Roberto Hernandez Sampieri, 2014, pág. 60)

Esta investigación es de carácter descriptivo pues, describe la situación del entorno del sector universitario considerando los vértices que conforman el diamante de Porter.

3.3. Tipo de Intervención

El alcance de la intervención del presente Trabajo Dirigido de acuerdo al reglamento de la carrera de administración de empresas de la UMSA es el



diagnóstico, mediante el cual se conoció los factores que influyen en el entorno competitivo del sector universitario.

3.4. Universo de Estudio

El estudio en la presente investigación está constituido de 2 universos:

PRINCIPAL	APOYO
Directores de carrera	Estudiantes universitarios

✓ Unidad de análisis

Universidad: Institución pública o privada de enseñanza superior que ofrecen carreras de pregrado (nivel licenciatura) situadas en la Ciudad de La Paz. Por tanto, el universo está compuesto por las siguientes 21 universidades:

CUADRO N° 9

Número de Universidades de la Ciudad de La Paz

CATEGORÍAS	N°	NOMBRE
UNIVERSIDAD PÚBLICA	1	Universidad Mayor de San Andrés
	2	Universidad Católica Boliviana San Pablo
UNIVERSIDADES PRIVADAS	3	Escuela Militar de Ing. Mcal. Antonio José de Sucre
	4	Universidad de Aquino Bolivia
	5	Universidad de Los Andes
	6	Universidad La Salle
	7	Universidad Loyola
	8	Universidad Nuestra Señora de La Paz
	9	Universidad Privada Franz Tamayo
	10	Universidad Real de la Cámara Nacional de Comercio
	11	Universidad Salesiana de Bolivia
	12	Universidad San Francisco De Asís
	13	Universidad Tecnológica Boliviana
	14	Universidad Unión Bolivariana
	15	Universidad Boliviana de Informática
	16	Universidad Central
	17	Universidad NUR
	18	Universidad Privada Boliviana
	19	Universidad Privada del Valle
	20	Universidad Privada Domingo Savio
	21	Universidad Técnica Privada Cosmos

FUENTE: Guía de universidades 2016 del Ministerio de Educación de Bolivia



Universo 1

✓ Sujeto de investigación

Directores/Jefes de Carrera: Autoridad máxima de las diferentes carreras de la universidad pública y de las universidades privadas situadas dentro de la ciudad de La Paz, que se encuentre desempeñando sus funciones en la gestión 2018.

CUADRO N° 10

Número de Directores de Carrera

UNIVERSIDADES	DIRECTORES
Universidad Mayor de San Andrés	62
Universidad Católica Boliviana "San Pablo"	20
Escuela Militar de Ingeniería "Antonio José De Sucre"	12
Universidad de Aquino Bolivia	21
Universidad de Los Andes	6
Universidad La Salle	7
Universidad Loyola	20
Universidad Nuestra Señora de La Paz	19
Universidad Privada Franz Tamayo	17
Universidad Real de la Cámara Nacional de Comercio	8
Universidad Salesiana de Bolivia	6
Universidad San Francisco de Asís	6
Universidad Tecnológica Boliviana	9
Universidad Unión Bolivariana	6
Universidad Boliviana de Informática	5
Universidad Central	12
Universidad NUR	4
Universidad Privada Boliviana	16
Universidad Privada del Valle	25
Universidad Privada Domingo Savio	9
Universidad Técnica Privada Cosmos	5
TOTAL	295

FUENTE: Guía de universidades 2016 del Ministerio de Educación de Bolivia



Universo 2

✓ Sujeto de investigación

Estudiante universitario: Persona de ambos géneros, nacional o extranjera, matriculada en la gestión 2018 en las diferentes carreras de la universidad pública y de las universidades privadas situadas dentro de la ciudad de La Paz.

CUADRO N° 11

Número de Estudiantes Matriculados

UNIVERSIDAD	ESTUDIANTES
Universidad Mayor de San Andrés	78.220
Universidad Católica Boliviana San Pablo*	16.091
Escuela Militar de Ingeniería Antonio José De Sucre*	6.380
Universidad De Aquino Bolivia	4.414
Universidad De Los Andes	2.227
Universidad La Salle	373
Universidad Loyola	2.316
Universidad Nuestra Señora De La Paz	2.612
Universidad Privada Franz Tamayo	3.148
Universidad Real de la Cámara Nacional de Comercio	587
Universidad Salesiana de Bolivia	5.760
Universidad San Francisco de Asís	2.442
Universidad Tecnológica Boliviana	8.868
Universidad Unión Bolivariana	436
Universidad Boliviana de Informática	2.246
Universidad Central	2.235
Universidad NUR	514
Universidad Privada Boliviana	1.048
Universidad Privada del Valle	4.292
Universidad Privada Domingo Savio	1.069
Universidad Técnica Privada Cosmos	98
TOTAL	145.384

FUENTE: Ministerio de Educación-Dirección General de Universidades

*Comité Ejecutivo de Universidades Bolivianas (CEUB)



3.5. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

3.5.1. Tamaño de la muestra.- De acuerdo al tamaño del universo y los objetivos de la investigación se optó por la muestra en ambos casos.

En el cálculo del tamaño de la muestra se empleó la forma estadística de tamaño finito, aplicado a los directores/jefes de carrera y de tamaño infinito a los estudiantes universitarios.

Universo 1

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N= Tamaño de la población	P= Probabilidad de éxito (0.5)
Z= Nivel de confianza (91%)	Q= Probabilidad de fracaso (0.5)
N= Población	E= Nivel de error (9%)

$$n = \frac{1.69^2 * 0.5 * 0.5 * 295}{295 * 0.09^2 + 1.69^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 68 directores o jefes de carrera

Universo 2

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

Z= Nivel de confianza (93%)	P= Probabilidad de éxito (0.5)
E= Nivel de error (7%)	Q= Probabilidad de fracaso (0.5)

$$n = \frac{1.81^2 * 0.5 * 0.5}{0.07^2}$$

n = 167 estudiantes universitarios



3.5.2. Diseño de la muestra.- Para ambos universos se empleó el muestreo estratificado, pues se dividió la población en grupos homogéneos por universidad, donde cada elemento tiene características similares.

Universo 1

CUADRO N° 12

Diseño de la Muestra por Directores

UNIVERSIDADES	N° DIRECTORES	%	MUESTRA
Universidad Mayor de San Andrés	62	21,02%	14
Universidad Católica Boliviana San Pablo	20	6,78%	5
Escuela Militar de Ingeniería	12	4,07%	3
Universidad De Aquino Bolivia	21	7,12%	5
Universidad de Los Andes	6	2,03%	1
Universidad La Salle	7	2,37%	2
Universidad Loyola	20	6,78%	5
Universidad Nuestra Señora de La Paz	19	6,44%	4
Universidad Privada Franz Tamayo	17	5,76%	4
Universidad Real de la Cámara Nacional de Comercio	8	2,71%	2
Universidad Salesiana de Bolivia	6	2,03%	1
Universidad San Francisco de Asís	6	2,03%	1
Universidad Tecnológica Boliviana	9	3,05%	2
Universidad Unión Bolivariana	6	2,03%	1
Universidad Boliviana de Informática	5	1,69%	1
Universidad Central	12	4,07%	3
Universidad NUR	4	1,36%	1
Universidad Privada Boliviana	16	5,42%	4
Universidad Privada del Valle	25	8,47%	6
Universidad Privada Domingo Savio	9	3,05%	2
Universidad Técnica Privada Cosmos	5	1,69%	1
TOTAL	295	100%	68



Universo 2

CUADRO N° 13

Diseño de la Muestra por Universitarios

UNIVERSIDADES	N° ESTUDIANTES	%	MUESTRA
Universidad Mayor de San Andrés	78.220	53,80%	90
Universidad Católica Boliviana San Pablo	16.091	11,07%	18
Escuela Militar de Ingeniería	6.380	4,39%	7
Universidad de Aquino Bolivia	4.414	3,04%	5
Universidad de Los Andes	2.227	1,53%	3
Universidad La Salle	373	0,26%	1
Universidad Loyola	2.316	1,59%	3
Universidad Nuestra Señora de La Paz	2.612	1,80%	3
Universidad Privada Franz Tamayo	3.148	2,17%	4
Universidad Real de la Cámara Nacional de Comercio	587	0,40%	1
Universidad Salesiana de Bolivia	5.760	3,96%	7
Universidad San Francisco de Asís	2.442	1,68%	3
Universidad Tecnológica Boliviana	8.868	6,10%	10
Universidad Unión Bolivariana	436	0,30%	1
Universidad Boliviana de Informática	2.246	1,54%	3
Universidad Central	2.235	1,54%	3
Universidad NUR	514	0,35%	1
Universidad Privada Boliviana	1.048	0,72%	1
Universidad Privada del Valle	4.292	2,95%	5
Universidad Privada Domingo Savio	1.069	0,74%	1
Universidad Técnica Privada Cosmos	98	0,07%	1
TOTAL	145.384	100%	167

3.6. Selección de Métodos y Técnicas

Para la captura de la información primaria se recurrió a los métodos de: observación y encuesta.



En el método de la observación se utilizó las técnicas: análisis documental para identificar aquellos factores que intervienen en cada uno de los vértices del Diamante de Porter; asimismo se realizó observación in situ (en el lugar).

El método de la encuesta fue aplicada a los dos sujetos de investigación, empero las técnicas fueron distintas. En el caso de los directores/jefes de carrera se aplicó la técnica de la entrevista semi-estructurada y en el caso de los universitarios se aplicó la técnica de la entrevista estructurada.

3.7. Instrumentos de Relevamiento de Información

Un cuestionario consiste en conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema. (Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Pilar Bautista, 2010, pág. 217)

Para obtener la información, se aplicó un formulario, denominado “*Entrevista para Directores de Carrera*” dirigido a los directores/jefes de carrera de la universidad pública y de las universidades privadas. Cuyo objetivo fue conocer las condiciones competitivas que presenta el sector universitario.

La herramienta que se utilizó para la recolección de información de los directores de carrera, constó de preguntas abiertas. (ANEXO N° 1)

El formulario, denominado “*Entrevista para Estudiantes Universitarios de la Ciudad de La Paz*” dirigido a los universitarios matriculados en la gestión 2018 en las diferentes universidades (pública y privadas), tuvo como objetivo conocer el perfil de los estudiantes matriculados de las diferentes universidades de la Ciudad de La Paz.

La herramienta que se usó para la recolección de información de los estudiantes universitarios estuvo constituida de preguntas abiertas y de selección múltiple. (ANEXO N° 2)



3.8. Procesamiento de Datos

El procesamiento de datos que se obtuvo en la entrevista dirigida a los distintos sujetos de investigación se efectuó en los programas Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) y Microsoft Excel, con el propósito de realizar el análisis de los datos, crear tablas y gráficas.

CAPITULO IV

RESULTADOS



CAPITULO IV

RESULTADOS

Descripción del Diamante Competitivo del Sector Educativo Universitario de la Ciudad de La Paz

La información obtenida del sector, estructurada bajo el enfoque del diamante de competitividad de Michael Porter, permite mostrar un panorama general de la situación competitiva del sector educativo universitario y del estado de cada uno de los determinantes que intervienen en el modelo.

En base al modelo se presenta un acercamiento a la descripción de cada uno de sus determinantes aplicado a las universidades de la Ciudad de La Paz.

4.1. Condiciones de los factores

En la primera determinante condiciones de los factores se analizaron los siguientes elementos:

4.1.1. Factores básicos

Bolivia es un país mediterráneo, situada a una altitud máxima de 6.542 m.s.n.m. y una altitud mínima de 70 m.s.n.m. que marcan diferencias no solo de relieve sino de clima, vegetación, suelos, flora y fauna.

El departamento de La Paz es una síntesis del relieve de Bolivia, pues presenta casi todas las regiones fisiográficas: la cordillera de los Andes, el altiplano, el sub-andino; la hidrografía está dividida en dos cuencas que son: la cuenca del amazonas y la cuenca cerrada del altiplano; y presenta climas variados: frío, frío polar, cálido y tropical.



La ciudad de La Paz es la sede del Poder Ejecutivo y del Poder Legislativo de Bolivia, situada a 3.640 m.s.n.m., donde se desarrolla gran parte de las actividades industriales, financieras, comerciales y culturales del país.

Presenta una peculiar topografía, enclavada en un cañón rodeado por montes y montañas de gran altitud, el clima tiene marcadas diferencias estacionales (de templado a frío) con una temperatura promedio de 17°C, donde los veranos son largos, frescos y nublados y los inviernos son cortos, muy frío, secos y parcialmente nublados.

De acuerdo a distintas investigaciones la temperatura idónea para la actividad mental ronda entre los 17° y 22°; por encima o por debajo de estos valores se producen efectos indeseables, sobre todo en períodos largos, pues el frío produce inquietud, nerviosismo y el calor, sopor, inactividad que dificultan la concentración (Universidad de Castilla-La Mancha UCLM).

La ciudad de La Paz al presentar condiciones apropiadas genera un ambiente favorable para realizar estudios, pues inciden en el rendimiento, la concentración, motivación, interés, etc., que benefician el aprendizaje de los estudiantes.

El sistema vial dada la topografía de la ciudad está constituido por una vía troncal norte-sur que une El Alto con la zona Sur, este eje troncal se complementa con otros longitudinales paralelos y transversales de menor categoría que interconectan todas las zonas de la ciudad. Hecho que posibilita el transporte de los universitarios de las distintas zonas, hasta las más alejadas, al centro de la ciudad sin ningún inconveniente, ya que el sistema vial está diseñado para lograr una integración de la ciudad, asimismo reduce el costo de traslado de una zona a otra.



El servicio público es brindado por operadores individuales organizados por sindicatos, asociaciones o cooperativas; en las modalidades de colectivo, micro, minibús, carry y trufi (taxi de ruta fija), además de las de transporte público selectivo taxi y radiotaxi.

Actualmente, la ciudad paceña cuenta con otros medios de transporte: el Teleférico urbano moderno y más alto que acorta los tiempos de viaje; el Pumakatari que se implementó con el objetivo de que estos puedan llegar a zonas alejadas.

La gran cantidad de medios de transporte de la ciudad posibilitan el acceso al trabajo, salud, educación y servicios básicos, permitiendo más opciones de transporte para un ciudadano que vive lejos de su lugar de trabajo, en caso de los estudiantes universitarios les permite llegar a las universidades que se encuentran en zonas alejadas, como: Cota Cota, Alto Irpavi, Bolognia, Kañuma-Achocalla.

4.1.2. Factores creados

Se sustenta en la consolidación de la infraestructura, el desarrollo tecnológico y recursos humanos considerados como el capital intelectual del sector.

a) Infraestructura universitaria

La infraestructura universitaria es determinante para elevar la calidad educativa, desarrollar habilidades específicas en los estudiantes, promover la investigación de alto nivel. (Banco de Desarrollo de America Latina-CAF, 2016)

En términos generales, de acuerdo a Oscar Jalil, Director del CIES y la Dirección de Infraestructura de la Universidad Técnica Federico Santa María, la infraestructura de las universidades, se clasifica en tres: campus cerrado,



que concentra todas o la mayoría de sus actividades, campus abierto y campus fragmentado, con presencia en distintos puntos de la ciudad.



Universidad Privada Boliviana

En la ciudad de La Paz la infraestructura de edificación universitaria está constituida mayormente por inmuebles construidos no precisamente para la educación, pues ocupan casas o edificios adaptados que carecen de espacio

para la recreación y el esparcimiento estudiantil. Empero, el 19% de las universidades en el que 23.892 universitarios realizan sus estudios presentan una infraestructura abierta, diseñada para el estudio, con ambientes apropiadas y cómodas, y las universidades son: Privada Boliviana, Católica Boliviana, Escuela Militar de Ingeniería y La Salle.

La Universidad Mayor de San Andrés presenta una edificación fragmentada, pues cuenta con facultades distribuidas en diferentes partes de la ciudad, con ambientes propicios para la formación de los universitarios, esencialmente en Cota Cota, donde los predios son enormes;

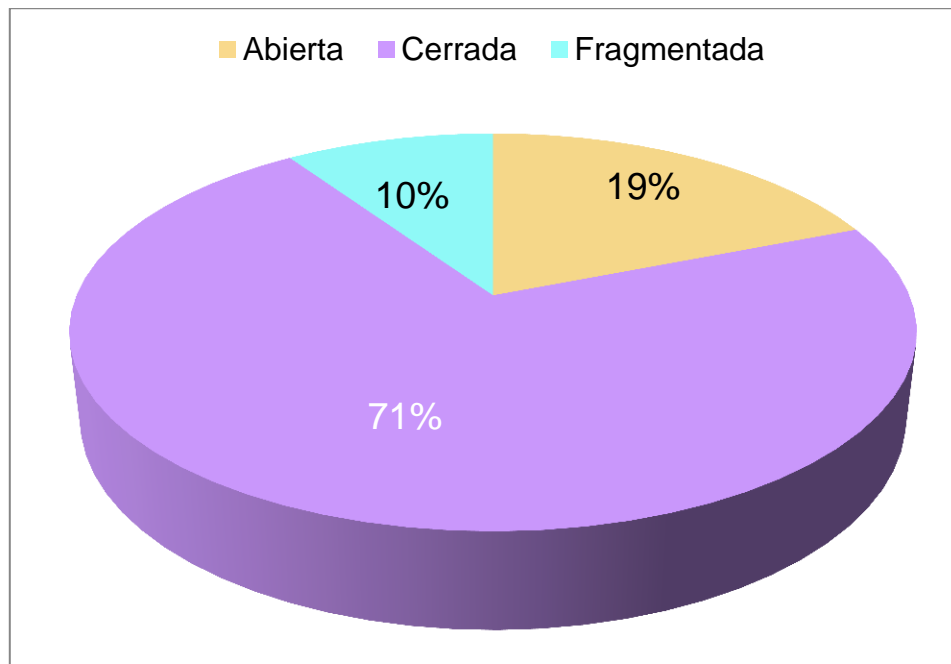


Facultad de Ingeniería
Predios de Cota Cota - UMSA



así también dentro de este grupo se encuentra la universidad Tecnológica Boliviana.

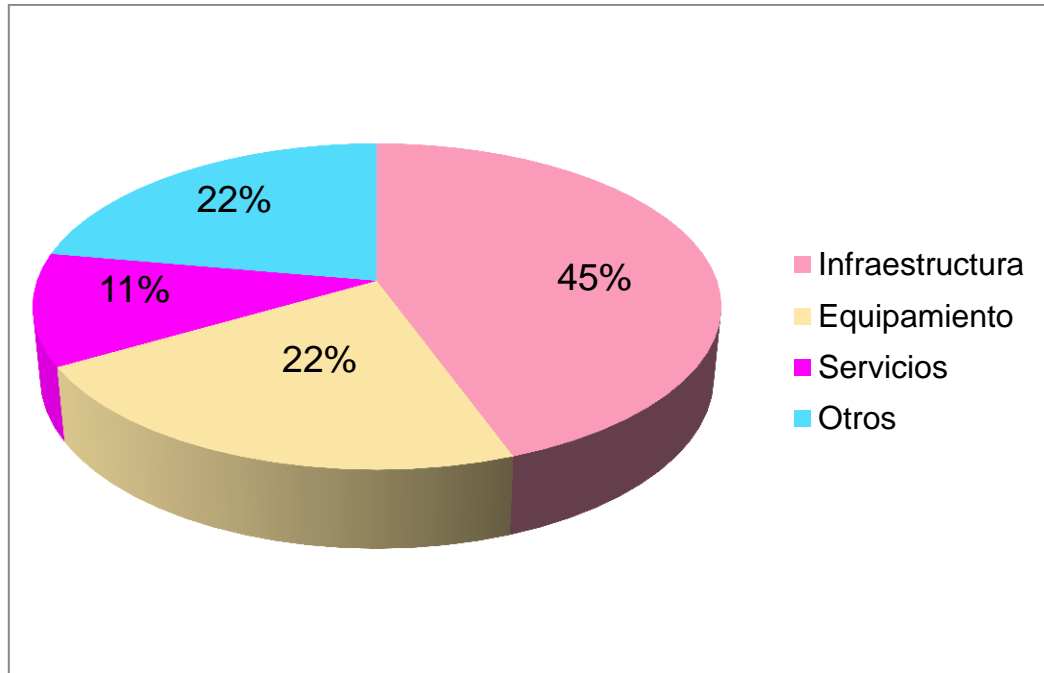
GRÁFICO N° 3
Infraestructura Universitaria



Los directores de carrera de las diferentes universidades mencionan que se invierte mayormente en infraestructura, pues existe una gran preocupación por brindar instalaciones apropiadas para el bienestar de los estudiantes y su mejor aprendizaje, convirtiéndose así en un factor fundamental en el rendimiento y motivación de los estudiantes; lo que a mediano plazo significara un factor diferencial al momento de elegir una universidad para estudiar.

Así también, existe una parte de las universidades que invierte en equipamiento, servicios y en otros aspectos como el mantenimiento, tecnología, personal por el poco presupuesto con que cuenta la universidad.

GRÁFICO N° 4
Inversión en Infraestructura



En general, una gran parte de las universidades paceñas están dotadas:

- ✓ **Laboratorios de tecnología**, provistas con el equipo y el mobiliario necesario y propicio con servicios de internet para todos los universitarios.



Laboratorio de Computación de la Universidad Católica Boliviana



Laboratorio Avanzado de la Universidad Boliviana de Informática



- ✓ **Laboratorios**, equipados de acuerdo a las necesidades de las diferentes carreras que ofrecen las distintas universidades, haciendo énfasis en las áreas de medicina, ingeniería, gastronomía, etc.



Laboratorio de Gastronomía de la
Universidad de Los Andes



Laboratorio de Ingeniería Electrónica - UMSA

- ✓ **Bibliotecas**, con espacio, accesibilidad y número de libros aceptables, empero el 29% de las universidades no cuenta con una dotación bibliográfica y acceso a redes electrónicas amplia, debido a que se encuentran en proceso de apertura, cambios de dirección, oferta de carreras semi-presenciales.



Biblioteca Central de la Universidad Católica Boliviana

- ✓ **Instalaciones deportivas**, el 64% de las universidades estudiadas disponen de instalaciones deportivas propias para fomento de las actividades deportivas, y el 36% que no cuenta con estas instalaciones facilitan espacios



ajenos a la universidad, ya que alquilan los espacios de otras instituciones para el esparcimiento.

✓ **Hospitales** constituyen un componente esencial para la formación



Hospital UMSA

profesional y humanitaria de la medicina. En la ciudad de La Paz se observó que de las universidades estudiadas solo el 29% cuentan con hospitales, pues solo este porcentaje ofrece la carrera de medicina y los hospitales prestan un servicio educativo para la formación de los profesionales del futuro. Además, el cuerpo médico de estos hospitales está conformado en su mayoría por los docentes de la misma universidad, así como por los estudiantes.



Hospital de la Universidad de Nuestra Señora de La Paz



CUADRO N° 14

Universidades que Ofrecen la Carrera de Medicina

UNIVERSIDAD	CARRERAS
Universidad Mayor de San Andrés	Medicina
	Enfermería
	Nutrición y Dietética
	Tecnología Médica
	Odontología
Universidad de Aquino Bolivia	Medicina
	Odontología
Universidad Nuestra Señora de La Paz	Medicina
	Enfermería
	Instrumentación
	Quirúrgica
	Fonoaudiología
	Odontología
Universidad Privada Franz Tamayo	Medicina
	Odontología
	Bioquímica y Farmacia
	Enfermería
Universidad Central	Medicina
	Fisioterapia y Kinesiología
Universidad Privada del Valle	Medicina
	Odontología
	Bioquímica y Farmacia
	Fisioterapia y Kinesiología

- ✓ **Servicios de salud**, los hospitales de las universidades prestan un servicio de salud en diferentes regímenes a la población universitaria, familiares, docentes, administrativos y al público en general con calidad, eficiencia, calidez, oportunidad y economía.



La universidad Franz Tamayo ofrece servicios clínicos (cubre todas las especialidades médico-quirúrgicas), contando con un quirófano equipado con la tecnología más avanzada, con consultorios con despachos médicos, con conexión directa a la clínica y principalmente a los servicios del área de diagnóstico; servicios médicos de especialidad (servicio de oncología, servicio de pediatría, servicio de odontología); y servicios de urgencias que están de guardia las 24 horas del día, los 365 días al año.

La universidad Nuestra Señora de La Paz otorga prestaciones de salud en los regímenes de enfermedad, maternidad y pediatría mediante los servicios de medicina promocional, preventiva, curativa y rehabilitadora de acuerdo a derechos y prerrogativas establecidas en el sistema de salud.

La universidad del Valle cuenta con una clínica odontológica equipada con una tecnología de punta, también dispone de un área quirúrgica especializada y así brindar una atención de calidad a todos los usuarios.

La universidad Mayor de San Andrés ofrece un servicio de salud del seguro social universitario, destinado a todos los estudiantes ofreciendo servicios en las áreas de consulta externa, consulta de especialidades, internación, laboratorio, exámenes de gabinete y farmacia.

✓ **Seguros médicos**, si bien no todas las universidades paceñas analizadas cuentan con hospitales, es importante mencionar que ofrecen seguros médicos a los estudiantes, pues son conscientes de que es primordial contar con seguros médicos para los estudiantes, que por lo general la inscripción es totalmente voluntaria.

Los precios de los seguros ofrecidos por las distintas universidades varían de acuerdo a la extensión de la cobertura en cuanto a atención médica y la calidad de los hospitales a los que se derive al estudiante.



✓ **Auditorios**, espacios destinados para la realización de conferencias, foros, congresos, actos académicos y culturales, así como también para el fortalecimiento del aprendizaje. El 71% de las universidades de ciudad de La Paz disponen de un auditorio y algunas más de uno, como la universidad



Auditorio de La Universidad Loyola

Mayor de San Andrés en la que cada carrera cuenta con un auditorio, la Universidad Central que tiene dos auditorios, la universidad Franz Tamayo tiene dos auditorios, entre otras.

✓ **Centros de investigación**, de acuerdo al Ministerio de Educación en Bolivia existen dos tipos de Centros e Institutos de Investigación. a) centros de administración pública, conformados por Universidades Publicas y los centros de Gobierno y b) centros de administración privada conformados por Universidades Privadas y las Organizaciones No Gubernamentales y Fundaciones.

A nivel departamental el 31% de los centros e institutos de investigación se concentra en departamento de La Paz, pues cuenta con 111 centros e institutos de investigación distribuidos de la siguiente manera: 81 son dependientes de las universidades públicas-privadas y 30 están administradas por el gobierno, las organizaciones no gubernamentales y las fundaciones.

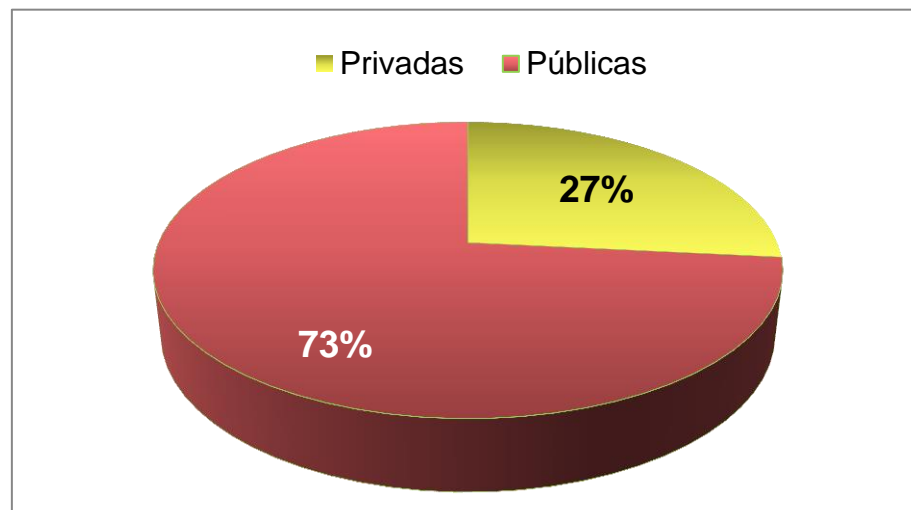
En la ciudad de La Paz 80 de los centros e institutos de investigación son dependientes de las universidades privadas y la universidad pública y 30



centros son dependientes del gobierno.

Los institutos y centros de investigación de las universidades de la ciudad de La Paz, se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

GRÁFICO N° 5
Institutos y Centros de Investigación Universitario



La Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) dispone de 58 institutos de investigación en distintos campos del conocimiento, 21 centros están bajo la dependencia de las universidades privadas, empero existen 7 universidades en la ciudad que no cuentan con ningún centro e instituto de investigación.

En lo que respecta a los institutos de investigación de la UMSA en su totalidad dependen de una Carrera o Facultad excepto el Instituto del Gas Natural que depende de las Carreras de Ciencias Químicas, Ingeniería Petrolera e Ingeniería Química. Así también, varios de los institutos cuentan con infraestructura adicional destinada a trabajos específicos de investigación en distintas zonas no sólo del Departamento de La Paz, sino en otras regiones del país.



CUADRO N° 15
Institutos de Investigación de la UMSA

Nº	FACULTAD	DEPENDENCIA	INSTITUTO/CENTRO DE INVESTIGACIÓN
1	Agronomía	Ingeniería Agronómica	Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Recursos Naturales.
2	Arquitectura, Artes, Diseño y Urbanismo	Arquitectura	Unidad de Seguimiento y Calidad Académica.
3		Artes Plásticas	Instituto de Investigación de la Carrera de Artes Plásticas.
4		Decanato	Instituto de Investigación y Postgrado de la Facultad de Arquitectura, Artes, Diseño y Urbanismo.
5		Diseño Gráfico	Instituto de Investigación e la Carrera de Diseño Gráfico.
6	Ciencias Económicas y Financieras	Economía	Instituto de Investigaciones Económicas
7		Administración de Empresas	Instituto de investigación y capacitación en Ciencias Administrativas.
8	Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas	Decanato	Instituto de Servicios de Laboratorio de Diagnóstico e Investigación en Salud.
9		Decanato	Instituto de Investigaciones Fármaco Bioquímicas.
10		Decanato	Centro de Información y Documentación del Medicamento.
11	Ciencias Geológicas	Ingeniería Geológica	Instituto de Investigaciones Geológicas y del Medio Ambiente.
12		Ingeniería Geográfica	Instituto de Investigaciones Geográficas.
13	Ciencias Puras y Naturales	Biología	Instituto de Ecología.
14		Física	Instituto de Investigaciones Físicas.
15		Física	Planetario Max Schreier.



Nº	FACULTAD	DEPENDENCIA	INSTITUTO/CENTRO DE INVESTIGACIÓN
16		Ciencias Químicas	Instituto de Investigaciones Químicas.
17		Química	Instituto de Investigaciones en Productos Naturales.
18		Informática	Instituto de Investigaciones en Informática.
19		Matemática	Instituto de Investigaciones de Matemática.
20		Estadística	Instituto de Estadística Teórico y Aplicada.
21		Biología	Instituto de Biología Molecular y Biotecnología.
22	➤Ciencias Puras y Naturales ➤Ingeniería	➤Ciencias Químicas ➤Ingeniería Petrolera ➤Ingeniería Química	Instituto del Gas Natural.
23		Sociología	Instituto de Investigaciones Sociológicas "Mauricio Lefebvre".
24		Trabajo Social	Instituto de Investigación e Interacción Social de la carrera de Trabajo Social.
25		Comunicación Social	Instituto de Investigación, Postgrado e Interacción Social en Comunicación.
26		Antropología y Arqueología	Instituto de Investigaciones Antropológicas y Arqueológicas.
27		Ciencias Políticas	Instituto de Investigación en Ciencia Política.
28	Derecho y Ciencia Política	Derecho	Instituto de Investigación y Seminarios.
29		Derecho	Instituto de Prácticas Forenses.
30	Humanidades y Ciencias de la Educación		Instituto de Estudios Bolivianos.
31		Historia	Instituto de Investigaciones Históricas.



Nº	FACULTAD	DEPENDENCIA	INSTITUTO/CENTRO DE INVESTIGACIÓN
32		Lingüística e Idiomas	Instituto de Investigaciones Lingüísticas y de Postgrado.
33		Bibliotecología	Instituto de Investigaciones en Bibliotecología y Cs. de la Información.
34		Ciencias de la Educación	Instituto de Investigaciones e Interacción Educativa.
35		Filosofía	Instituto de Investigaciones Filosóficas.
36		Literatura	Instituto de Investigaciones Literarias.
37		Psicología	Instituto de Investigación e Interacción y Postgrado de Psicología.
38		Turismo	Instituto de Investigación, Postgrado e Interacción social de la carrera de Turismo.
39		Ingeniería	Ingeniería Civil
40	Ingeniería Metalúrgica y de materiales		Instituto de Investigaciones Metalúrgicas y Materiales.
41	Ingeniería Civil		Instituto de Ingeniería Sanitaria y Ambiental.
42	Ingeniería Civil		Instituto de Ensayo de Materiales.
43	Ingeniería Civil		Instituto de Transporte y Vías de Comunicación.
44	Ingeniería Industrial		Instituto de Investigaciones Amazónicas.
45	Ingeniería Industrial		Instituto de Investigaciones Industriales.
46	Ingeniería Mecánica y Electromecánica		Instituto de Investigaciones Mecánicas y Electromecánicas.
47	Ingeniería Electrónica		Instituto de Electrónica Aplicada.



Nº	FACULTAD	DEPENDENCIA	INSTITUTO/CENTRO DE INVESTIGACIÓN
48		Ingeniería Eléctrica	Instituto de Investigaciones en Ingeniería Eléctrica.
49		Ingeniería Petrolera	Instituto de Ingeniería Petrolera.
50		Ingeniería Química Ambiental y de Alimentos	Instituto de Investigación y Desarrollo de Procesos Químicos.
51	Medicina, Enfermería, Nutrición y Tecnología Médica	Decanato	Instituto de Genética.
52		Decanato	Instituto Boliviano de Biología de Altura.
53		Decanato	Instituto de Investigación en Salud y Desarrollo.
54	Tecnología	Decanato	Instituto de Investigaciones y Aplicaciones Tecnológicas.
55		Electromecánica	Centro de Investigación e Interacción Social de Electromecánica.
56		Química Industrial	Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico de Química Industrial.
57	Vicerrectorado		Centro Psicopedagógico y de investigación en Educación Superior.
58			Postgrado en Ciencias del Desarrollo.

FUENTE: Datos obtenidos del Departamento de Investigación, Postgrado e Interacción Social (DIPGIS)

El instituto con mayor antigüedad es el Instituto de Investigaciones Físicas fundado en 1952 y el de más reciente creación es el Instituto de Investigaciones Amazónicas en 2016.

Las mayores inversiones en equipamiento científico y laboratorios se registran en los institutos de investigación del área de ciencia y tecnología



porque se desarrolla una actividad científica específica para la cual requieren de equipos de tecnología avanzada.

Asimismo, gracias al prestigio de la universidad se ha logrado convenios y programas que apoyen con recursos financieros la instalación y equipamiento de centros de investigación, la capacitación de los recursos humanos y la ejecución de proyectos en distintos campos del conocimiento.

✓ **Áreas verdes**, presentan su grado de importancia en el aprendizaje, pues algunas investigaciones realizadas en la Universidad de Exeter, en Inglaterra, afirman que vivir cerca de una zona verde produce una satisfacción mental e influye en el desarrollo cognitivo de los estudiantes; asimismo, indican que el tener áreas verdes disponibles ayuda a evitar problemas mentales como depresión, estrés laboral o ansiedad, esto ayuda a un mejor clima de aula con el que se puede tener una mejor convivencia.

El 57% de las universidades paceñas cuenta con áreas verdes entre grandes y medianas, áreas de recreación para los universitarios donde pueden estudiar, desestresarse, puedan consumir sus alimentos al aire libre, etc.

b) Oferta educativa universitaria diversificada

La mayor parte de las universidades estudiadas cuentan con una amplia gama de oferta académica, ya que llegan a ofrecer hasta 62 carreras en la universidad pública y hasta 25 en las universidades privadas; desde las carreras más tradicionales como derecho, administración de empresas y contabilidad hasta las más novedosas como gastronomía y música.



CUADRO N° 16
Oferta de Carreras Universitarias

UNIVERSIDAD	FACULTAD	CARRERAS
<p>Universidad Mayor de San Andrés</p> 	Agronomía	Ingeniería Agronómica
		Ingeniería Producción y Comercialización Agropecuaria
		Programa Medicina Veterinaria Zootecnia
		Ingeniería Agronómica Tropical
		T.S. Agropecuaria
		Programa Ingeniería Forestal y Maderera
	Arquitectura, Artes, Diseño y Urbanismo	Arquitectura
		Artes Plásticas
		Diseño Gráfico
	Ciencias Económicas y Financieras	Administración De Empresas
		Contaduría Pública
		Economía
	Ciencias Puras y Naturales	Biología
		Estadística
		Física
		Informática
		Matemáticas
		Química
	Ciencias Sociales	Antropología
		Arqueología
		Ciencias de la Comunicación Social
		Sociología
		Trabajo Social
	Humanidades y Ciencias de la Educación	Bibliotecología y Cs. Información
		Ciencias de la Educación
		Filosofía
		Historia
		Lingüística e Idiomas
		Literatura
		Psicología
Turismo		
Derecho y Ciencias Políticas	Derecho	
	Ciencias Políticas	
Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas	Bioquímica	
	Química Farmacéutica	
Ciencias Geológicas	Ingeniería Geográfica	



UNIVERSIDAD	FACULTAD	CARRERAS
	Ingeniería	Ingeniería Geológica
		Ingeniería Civil
		Ingeniería Eléctrica
		Ingeniería Electrónica
		Ingeniería Industrial
		Ingeniería Mecánica
		Ingeniería Metalúrgica y Materiales
		Ingeniería de Alimentos
		Ingeniería Ambiental
		Ingeniería Electromecánica
		Ingeniería Petrolera
		Ingeniería Química
	Medicina, Enfermería, Nutrición y Tecnología Médica	Medicina
		Enfermería
		Nutrición y Dietética
		Tecnología Médica
	Odontología	Odontología
	Tecnología	Construcciones Civiles
		Topografía y Geodesia
		Electricidad
Electrónica Y Telecomunicaciones		
Electromecánica		
Mecánica Automotriz		
Mecánica De Aviación		
Mecánica Industrial		
Química Industrial		
Universidad Católica Boliviana	Administración De Empresas	
	Administración Turística	
	Arquitectura	
	Comunicación Social	
	Ciencias Políticas	
	Contaduría Pública	
	Derecho	
	Diseño Gráfico y Comunicación Visual	
	Economía	
	Ingeniería Ambiental	
	Ingeniería Biomédica	
	Ingeniería Civil	
	Ingeniería Comercial	
	Ingeniería De Sistemas	





UNIVERSIDAD	FACULTAD	CARRERAS
		Ingeniería De Telecomunicaciones
		Ingeniería Industrial
		Ingeniería Mecatrónica
		Ingeniería Química
		Psicología
		Psicopedagogía
Escuela Militar de Ingeniería		Ingeniería Geográfica
		Ingeniería en Telecomunicaciones
		Ingeniería Mecatrónica
		Ingeniería Económica
		Ingeniería Financiera
		Ingeniería Ambiental
		Ingeniería Industrial
		Ingeniería Civil
		Ingeniería en Sistemas Electrónicos
		Ingeniería Petrolera
		Ingeniería Comercial
		Ingeniería de Sistemas
		Administración de Empresas
		Arquitectura
		Comunicación
		Derecho
		Auditoría
		Bioquímica y Farmacia
		Enfermería
		Fisioterapia y Kinesiología
		Ingeniería Ambiental
		Ingeniería Comercial
		Ingeniería de Sistemas
		Ingeniería de Telecomunicaciones
		Ingeniería en Gas y Petróleo
		Marketing y Publicidad
		Medicina
		Odontología
		Relaciones Internacionales
		Psicología
		Veterinaria y Zootecnia
		Turismo
		Agronómica



UNIVERSIDAD	FACULTAD	CARRERAS
Universidad de los Andes 		Gastronomía y Hotelería
		Ingeniería en Mecánica Automotriz
		Administración de Empresas
		Ingeniería Comercial
		Derecho
		Ingeniería en Sistemas
Universidad La Salle 		Ingeniería Comercial
		Ingeniería de Sistemas
		Contaduría Pública
		Derecho
		Ingeniería en Negocios Internacionales y Comercio Exterior
		Psicología
		Educación
Universidad Loyola 	Administración Ciencias Económicas Y Financieras	Administración de Empresas
		Ingeniería Comercial
		Ingeniería Financiera
		Ingeniería Económica
		Auditoría o Contaduría Pública
	Ciencias Naturales	Ingeniería de Medio Ambiente y Recursos Naturales
		Ingeniería Agronómica
		Ingeniería de Producción de Alimentos
		Medicina Veterinaria y Zootecnia
	Ciencias Sociales	Derecho
		Comunicación Social
		Música
	Tecnología	Ingeniería Civil
		Ingeniería Industrial
		Ingeniería de Sistemas
		Ingeniería Mecánica
		Ingeniería Electrónica
Ingeniería Electromecánica		
Ingeniería en Construcciones		
Ingeniería de Topografía y Geodesia		
Ciencias Políticas y Sociales	Ciencias Políticas y Sociales	
	Derecho	
	Comunicación Publicitaria	
	Técnico Superior en Publicidad	
	Ingeniería	
	Ingeniería Medio Ambiental	






UNIVERSIDAD	FACULTAD	CARRERAS	
		Ingeniería de Sistemas	
		Ingeniería de Alimentos	
		Ingeniería Industrial	
	Odontología	Odontología	
		Arquitectura y Diseño	Arquitectura y Construcción
	Diseño y Decoración de Interiores		
	Técnico Superior en Diseño y Decoración de Interiores		
	Ciencias Administrativas y Económicas	Administración	
		Economía	
		Ingeniería Comercial	
<p>Universidad Privada Franz Tamayo</p> 	Ciencias Económicas y Empresariales	Ingeniería Económica y Financiera	
		Ingeniería Económica	
		Ingeniería Comercial	
		Contaduría Pública	
		Administración de Hotelería y Turismo	
		Administración de Empresas	
	Ciencias de la Salud	Medicina	
		Odontología	
		Bioquímica y Farmacia	
		Enfermería	
	Ciencias Jurídicas y Sociales	Psicología	
		Periodismo	
		Derecho	
	Diseño y Tecnologías Crossmedia	Publicidad y Marketing	
		Diseño Gráfico y Producción Crossmedia	
	Ingeniería	Arquitectura	
		Ingeniería de Sistemas	
	<p>Universidad Real de la Cámara de Comercio</p> 		Administración Financiera
			Comercio Internacional
			Mercadotecnia
Comunicación Audiovisual			
Ingeniería de Sistemas de Computación Administrativa			
Administración Turística y Hotelería			
Mercadotecnia			
Administración en Turismo y Hotelería			





UNIVERSIDAD	FACULTAD	CARRERAS
<p>Universidad Salesiana de Bolivia</p> 		<p>Ciencias de La Educación</p> <p>Ingeniería De Sistemas</p> <p>Contaduría</p> <p>Derecho</p> <p>Psicomotricidad</p> <p>Educación Parvularia</p>
<p>Universidad San Francisco de Asís</p> 		<p>Comunicación Social</p> <p>Ingeniería de Sistemas</p> <p>Psicología</p> <p>Derecho</p> <p>Administración de Empresas</p> <p>Ingeniería Comercial</p>
<p>Universidad Tecnológica Boliviana</p> 		<p>Administración de Empresas</p> <p>Contaduría Pública</p> <p>Derecho</p> <p>Ingeniería en Ecología y Medio Ambiente</p> <p>Comercio Internacional</p> <p>Ingeniería Comercial</p> <p>Ingeniería Electrónica</p> <p>Ingeniería De Sistemas</p> <p>Ingeniería Civil</p>
<p>Universidad Unión Bolivariana</p> 		<p>Ciencias de la Educación</p> <p>Administración de Empresas</p> <p>Derecho</p> <p>Ingeniería en Sistemas</p> <p>Contaduría Publica</p> <p>Finanzas y Relaciones Internacionales</p>
<p>Universidad Boliviana de Informática</p> 		<p>Administración de Empresas</p> <p>Auditoria</p> <p>Derecho</p> <p>Ingeniería de Sistemas</p> <p>Psicología</p>
<p>Universidad Central</p> 	<p>Área de Ciencias Empresariales</p>	<p>Ingeniería Comercial</p> <p>Ingeniería Financiera</p> <p>Contaduría Pública</p> <p>Administración de Empresas</p> <p>Administración de Empresas Turísticas, Hoteleras y Gastronómicas</p>



UNIVERSIDAD	FACULTAD	CARRERAS
	Área de Ciencias de la Salud	Medicina
		Fisioterapia y Kinesiología
	Área de Ciencias Sociales	Psicología
		Derecho y Ciencias Jurídicas
	Formación Complementaria para Técnicos Superiores a Licenciatura	Contaduría Pública
		Ingeniería Financiera
		Administración de Empresas
Universidad NUR 		Administración de Empresas
		Ingeniería Comercial
		Ingeniería Financiera
		Derecho
Universidad Privada Boliviana 	Ciencias Empresariales y Derecho	Ingeniería Financiera
		Ingeniería Comercial
		Administración de Empresas
		Economía
		Marketing y Logística
		Diseño Gráfico
		Derecho
	Ingenierías y Arquitectura	Comunicación
		Arquitectura
		Ingeniería Civil
		Ingeniería en Sistemas Computacionales
		Ingeniería Electromecánica
		Ingeniería Petrolera y Gas Natural
		Ingeniería de Producción
		Ingeniería Industrial Y Sistemas
Ingeniería en Sistemas Electrónicos y de Telecomunicaciones		
Universidad Privada del Valle 	Arquitectura y Turismo	Arquitectura y Urbanismo
		Diseño de Interiores y Paisajismo
		Turismo y Hotelería
		Gastronomía
Facultad de Ciencias de la Salud	Medicina	
	Odontología	
	Bioquímica y Farmacia	
	Fisioterapia y Kinesiología	



UNIVERSIDAD	FACULTAD	CARRERAS
	Ciencias Empresariales y Sociales	Ingeniería en Comercio Internacional
		Ingeniería Comercial
		Administración de Empresas
		Derecho y Ciencias Jurídicas
		Comunicación y Medios Digitales
	Informática y Electrónica	Ingeniería de Sistemas Informáticos
		Ingeniería Electrónica
		Ingeniería Electrónica y de Sistemas
		Ingeniería Biomédica
		Ingeniería de Telecomunicaciones
	Tecnología	Ingeniería en Industrias Alimentarias
		Ingeniería Civil
		Ingeniería Industrial y de Sistemas
		Ingeniería Industrial
		Ingeniería Mecánica y de Automatización Industrial (Mecatrónica)
Ingeniería Electromecánica		
Universidad Privada Domingo Savio 	Ciencias Jurídicas	Derecho
	Ciencias Empresariales	Administración de Empresas
		Contaduría Pública
		Ingeniería Comercial
	Ciencias Sociales	Gestión del Turismo
	Ciencias de Ingeniería	Ingeniería de Sistemas
		Ingeniería en Gestión Petrolera
		Ingeniería en Redes y Telecomunicaciones
		Ingeniería Industrial
	Universidad Técnica Privada Cosmos 	Ciencias de la Salud
Ciencias Exactas y Tecnología		Ingeniería de Sonido
		Ingeniería de Sistemas
		Ingeniería Electrónica
Ciencias Administrativas Financieras		Ingeniería Comercial

FUENTE: Información obtenida de la Guía de Universidades del Ministerio de Educación



La mayor parte de las universidades privadas señalaron que, la oferta académica está en función a la demanda de los jóvenes bachilleres, quienes buscan las carreras tradicionales, carreras sobresaturadas como derecho, contabilidad, administración de empresas, esto debido a una presión familiar, una estabilidad financiera, el estatus, la seguridad, entre otros.

Las universidades podrían ofrecer carreras técnicas, poco comunes, pero si no hay una demanda para estas carreras tendrían que cerrarse y solo representaría un gasto para la universidad, señalan los directores de carrera.

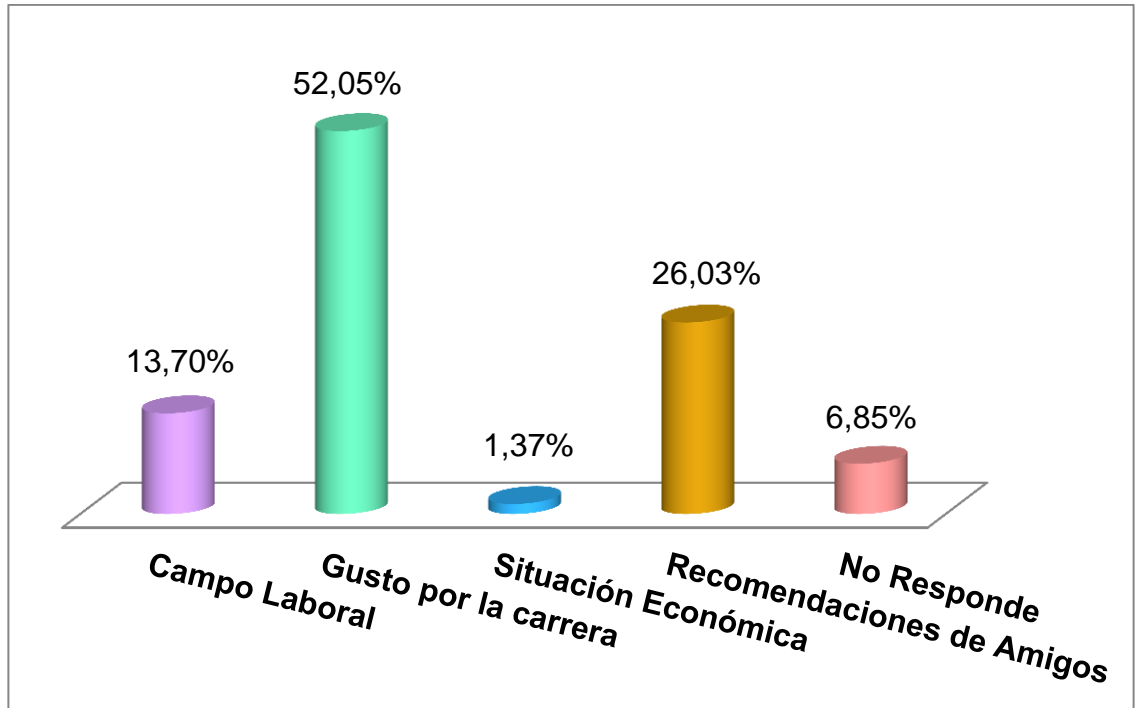
Lamentablemente, las carreras técnicas no disponen de un reconocimiento social, las conciben como educación de baja calidad y de carácter complementario de los estudios universitarios, acoge a estudiantes que no pueden ingresar a las universidades o que fracasaron en ellas. A este fenómeno de desvalorización se agrega la sobresaturación de la oferta laboral de personas con estudios de licenciatura e incluso postgrado, que están desplazando a los técnicos en industrias (Rodríguez Ostria & Weise Vargas, 2006).

Los estudiantes de las universidades analizadas tienden a elegir una carrera sea una tradicional o no por diversos factores: el gusto por la carrera, el campo laboral y las recomendaciones de amigos, como se puede observar en el siguiente gráfico.



GRÁFICO N° 6

¿Cuáles fueron los motivos por las cuales eligió la carrera?



La fuerza laboral en Bolivia está compuesta en un 53% por licenciados, 35% por técnicos y 12% en obreros; hay un exceso de licenciados, insuficiencia de profesionales técnicos egresados de centros con acreditación ministerial y la suficiente cantidad de obreros para los distintos sectores (Bolsa de Trabajo, 2011).

Funda-Pro en su estudio destaca que en términos generales, existe un desequilibrio en la bolsa de trabajo en Bolivia, porque la oferta se reduce a siete carreras: Ciencias Jurídicas, Medicina, Administración de Empresas, Odontología, Auditoría, Ingeniería de Sistemas y Arquitectura. Hecho que provoca que el 53% de los flamantes profesionales encuentre empleo y el restante 47% quede desocupado; además, uno de cada cuatro profesionales trabaja en una rama ajena a su formación.



La amplia oferta educativa de las universidades paceñas enfocadas en los distintos sectores económicos, crece al ritmo de las demandas del mercado y a las exigencias del sector empresarial e industrial. Las universidades intentan ofrecer carreras que satisfagan la demanda actual o actualizada de los distintos sectores en aspectos como actualizar la malla curricular, el contenido mínimo de las materias.

c) Algunas universidades paceñas cuentan con acreditaciones y certificaciones de calidad

La acreditación es un reconocimiento público de la calidad de un programa o institución de nivel superior, que es otorgado por un organismo acreditador, cumpliendo con ciertos estándares y parámetros en relación a su estructura, organización y servicios.

La calidad se entiende como el conjunto de características ya sea de un producto o servicio, que tiene la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de un usuario o cliente. Así, la certificación de calidad es el resultado de un proceso por el cual evaluadores examinan la conformidad del producto o servicio según sean los requisitos de la norma que se tomó como referencia. (Apaza, 2013)

En este sentido, son muchas las normas de certificación y es importante destacar el trabajo de las principales organizaciones internacionales como la ISO (Organización Internacional de Estandarización) 9001, que certifica un sistema de gestión de la calidad y permite demostrar el compromiso de una organización con la calidad y la satisfacción del cliente.

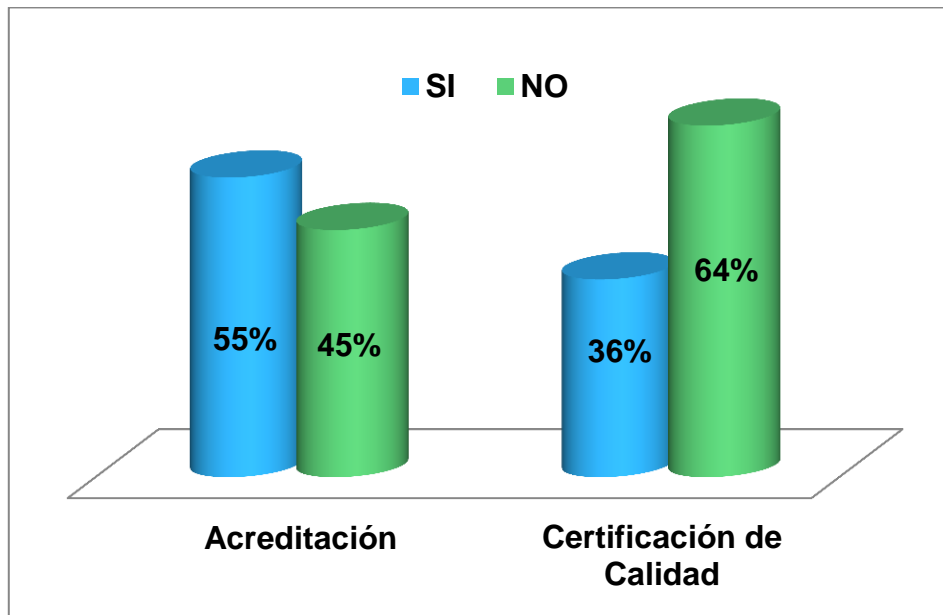
El 55% de las universidades paceñas están acreditadas a nivel internacional lo cual implica que la institución posee las siguientes ventajas: la oportunidad de elevar el prestigio de la universidad, el fortalecimiento de las relaciones



con otras instituciones acreditadas, la posibilidad de acceso a becas de formación y programas de intercambio para estudiantes y docentes, la cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo entre otros.

GRÁFICO N° 7

¿La universidad cuenta con acreditaciones y certificados de calidad?



La acreditación no es permanente, sino que se otorga por un periodo que puede variar, a partir del cual puede ser renovada o retirada, sobre la base de los resultados obtenidos en el proceso de revisión o verificación efectuado. Consecuentemente, la acreditación universitaria requiere de un gran esfuerzo no simplemente económico sino un conjunto de factores que promueven y estimulan el continuo mejoramiento.

Empero, no sucede lo mismo con las certificaciones de calidad pues son muy pocas las universidades en la ciudad de La Paz que cuentan con la misma, debido a que la certificación conlleva un gran esfuerzo y requiere un



cumplimiento completo de las normas y más aún que este proceso es largo y costoso.

d) Personal docente especializado

La mano de obra disponible en el sector universitario de la Ciudad de La Paz es especializada, es decir, que la gran parte de los profesionales que trabajan en las diferentes universidades estudiadas fueron formados, capacitados e incluso cuentan con estudios de especialización para el área en el cual desempeñan sus funciones. Debido a que en la actualidad un profesional con conocimiento básico elemental ya no es suficiente, debe actualizarse constantemente y además es necesario sustentar su trabajo, logrando mejores ventajas para el sector.

De manera general, los docentes que desean formar parte de una universidad, deben cumplir con algunas exigencias establecidas por la institución, los cuales son: cursos en Educación Superior de manera indispensable, experiencia profesional (laboral), el ejercicio de la docencia en universidades ya sean públicas y/o privadas, maestrías en el área en el cual se desempeñan, entre otros. De esta manera las universidades a través de estos requerimientos cuentan con un plantel docente calificado y competente.

Es importante mencionar que a través de los postgrados que ofrecen las universidades en especial aquellos dirigidos a los docentes por los cuales adquieren nuevos conocimientos y técnicas de vanguardia para afrontar los retos que el sector demanda, para que de esta manera se pueda optimizar los recursos y dar un valor agregado a las universidades. En el cuadro siguiente se aprecian las universidades de la Ciudad de La Paz que ofrecen programas de postgrado en distintas áreas de conocimiento.



CUADRO N° 17

Programas de Postgrado de las Universidades

UNIVERSIDADES	N° DE PROGRAMAS
Universidad Mayor de San Andrés	92
Universidad Católica Boliviana	35
Escuela Militar de Ingeniería	20
Universidad de Aquino Bolivia	11
Universidad La Salle	5
Universidad Loyola	4
Universidad Nuestra Señora De La Paz	2
Universidad Privada Franz Tamayo	17
Universidad Salesiana de Bolivia	2
Universidad San Francisco de Asís	1
Universidad Tecnológica Boliviana	8
Universidad Central	1
Universidad NUR	14
Universidad Privada Boliviana	4
Universidad Privada del Valle	18

FUENTE: Guía de universidades 2016 del Ministerio de Educación de Bolivia

El plantel docente es uno de los ámbitos fundamentales de desarrollo para lograr universidades de excelencia. Los continuos cambios sociales y tecnológicos demandan a los profesionales una constante actualización formativa que permita adaptarse a los nuevos requerimientos laborales. Estas transformaciones generan no sólo nuevas necesidades formativas para los estudiantes sino también para los docentes, quienes enfrentan su tarea diaria en las universidades atendiendo de forma simultánea su propio desarrollo profesional con excelencia.

La importancia de los cursos de postgrado, reside en la atención que la formación del docente como del estudiante merece, especialmente en las circunstancias actuales, con una sociedad en permanente evolución. En este sentido, todo profesional debe saber que hoy en día, los estudios de postgrado son de gran importancia porque con ello se lograrán mayores



ventajas competitivas que pueden abrir muchas puertas en el exigente mercado actual.

Cursar un posgrado en la universidad permite mejorar la capacidad de investigación científica y humanística, además de desarrollar el espíritu creativo para resolver distintas problemáticas. De esta manera, docentes y estudiantes contribuyen, a través de la investigación, en el desarrollo sostenible de la sociedad en la que vivimos (Labarca, 2007).

4.2. Condiciones de la demanda

El estado de la demanda interna presiona a las instituciones a innovar y mejorar, pues si se cuenta con una demanda muy exigente se podrá competir en mercados internacionales.

Los elementos que se analizaron para la determinante de condiciones de la demanda del sector fueron:

4.2.1. Crecimiento del mercado para el sector universitario

De acuerdo al censo del 2012 del Instituto Nacional de Estadística (INE) la población entre 15 y 29 años constituyó el 28,86% de total de la población boliviana. Para el año 2016 en base a una proyección la población alcanzó 2.610.000 personas entre 16 y 28 años, grupo imperado por los hombres con 50,8% y las mujeres con 49,2%; y de acuerdo con el lugar de residencia, 71,1% de los jóvenes vive en área urbana y 28,9%, en área rural.

Del mismo modo, el Instituto proyectó que la población joven a 2020 subirá a 2.695.000 personas y para el 2030 habrá 2.948.000 en este estrato o grupo etario.



En el departamento de La Paz la población joven (18 y 27 años) de acuerdo al censo del 2012 alcanzo 499.914 y para el año 2016 llego a 646.000 habitantes, representando el 25% del total de la población joven de Bolivia.

Las proyecciones presentadas sobre el crecimiento de la población joven en La Paz para los siguientes años, indican la demanda potencial por una formación superior, pues la masificación dará lugar a contar con una población joven con necesidades de asistir y formarse en una universidad de la ciudad.

4.2.2. Evolución del sector universitario

Si bien Bolivia cuenta con universidades centenarias, el inicio de la oferta educativa universitaria privada tiene apenas 52 años y data precisamente de la fundación de la universidad Católica Boliviana (UCB) en La Paz en 1966. Desde entonces ha habido una proliferación de universidades privadas en dos etapas; la primera en la década del 80 y la segunda en la década del 90.

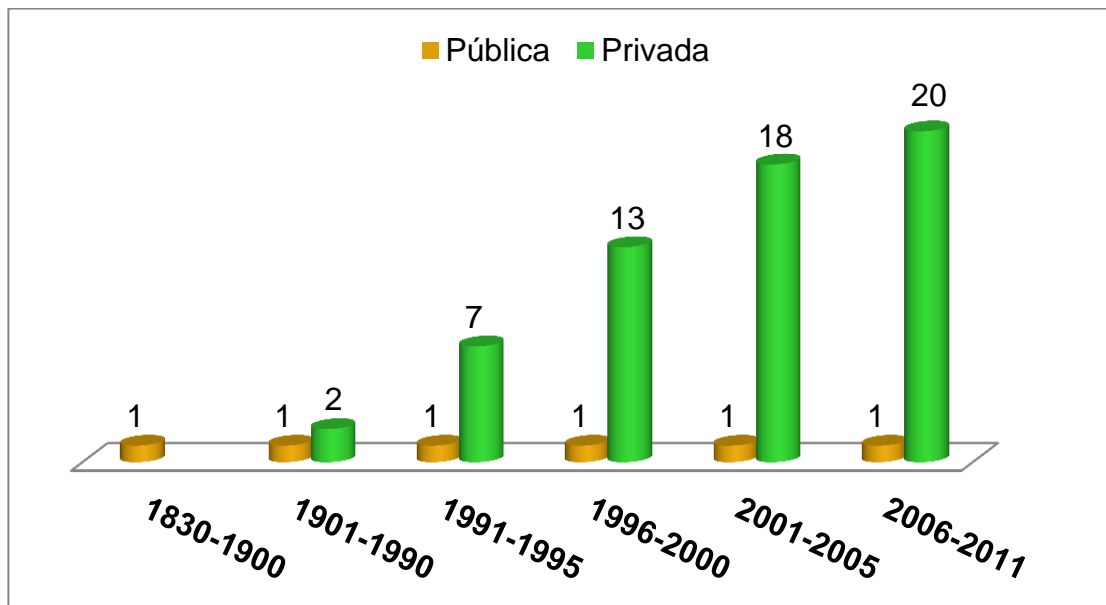
Los motivos del crecimiento del sector universitario privado fue tipologizado por Daniel Levy, quien planteo tres olas: la primera, la reacción católica al monopolio público en la formación de profesionales, la segunda, el desarrollo de universidades privadas seculares de elite que surgieron en respuesta al descontento con la universidad pública y su fracaso político-económico-social, finalmente, la tercera ola comprende el surgimiento de universidades no elitistas cuyo objetivo principal era satisfacer las crecientes demandas de educación universitaria no satisfecha por las universidades públicas, católicas y privadas de corte elitista, es decir responder al mercado.

En la ciudad de La Paz la evolución del sector universitario presenta enormes desafíos para dar una respuesta a la sociedad demandante de



ellas, que año tras año tiene un crecimiento significativo, esencialmente en las universidades privadas.

GRÁFICO N° 8
Evolución del Sector Universitario Paceño



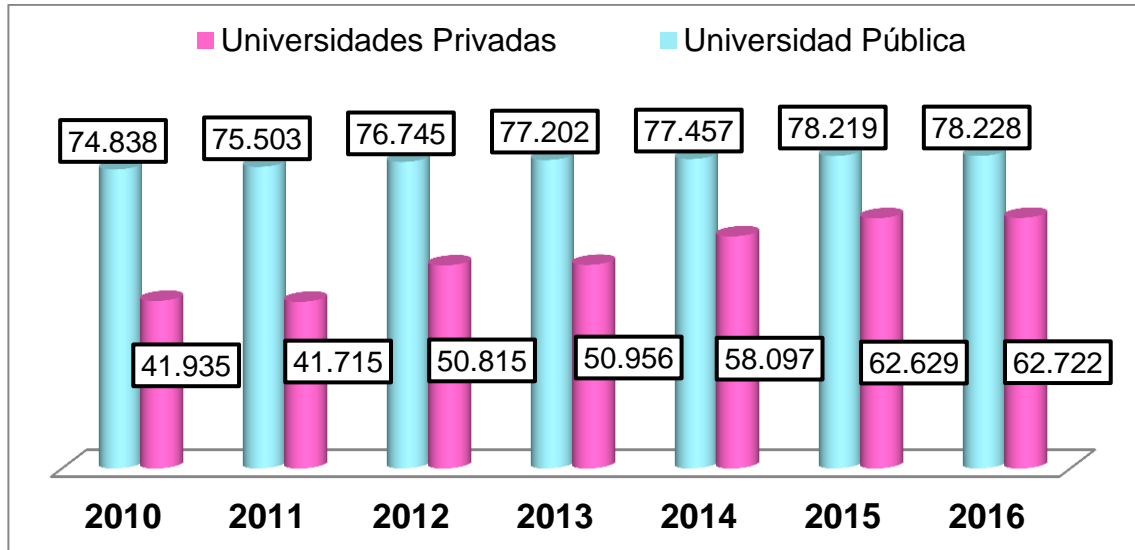
FUENTE: Dirección General de Educación Superior Universitaria – Guía de Universidades

4.2.3. Evolución de la demanda

En la ciudad de La Paz de acuerdo a datos proporcionados por el Ministerio de Educación existe un crecimiento en la población universitaria, tanto en la universidad pública como en las universidades privadas, mismo que se puede observar en el grafico siguiente:



GRÁFICO N° 9
Evolución de la Matrícula Universitaria

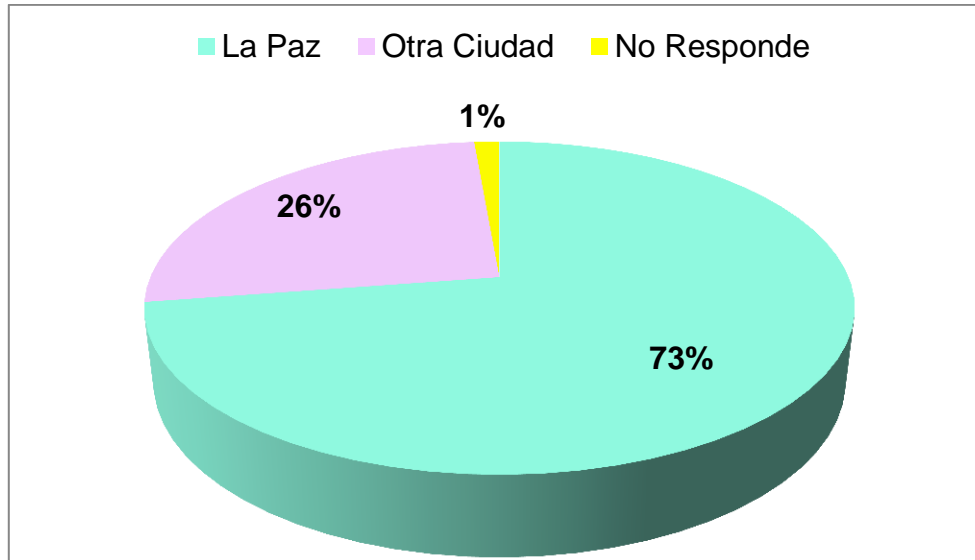


La población total de estudiantes universitarios en la ciudad de La Paz alcanzó hasta la gestión 2016 a 140.950 matriculados, donde el 56% de la matrícula fue acogida por la universidad pública y el 44% por las universidades privadas; hecho que evidencia que en seis años hubo un proceso de redistribución de la matrícula universitaria hacia el sector privado.

La población estudiantil universitaria, como se puede ver en la gráfica indica una tendencia sostenida de crecimiento, y donde se identifica un incremento importante en la matrícula de las universidades privadas, en relación al crecimiento en el sector público que es relativamente moderada.

Las universidades paceñas concentran una población altamente heterogénea donde convergen estudiantes procedentes tanto de colegios privados como públicos, estudiantes de diferente nivel económico. Asimismo, existe un 26% de la población universitaria que proviene de otras ciudades como se puede observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 10
Procedencia de Universitarios



Los motivos por los cuales los jóvenes de otras ciudades vienen a estudiar a la ciudad de La Paz son: el prestigio de las universidades de la ciudad y el hecho de que en varias ciudades no existe una universidad o una subsele.

Del mismo modo, las autoridades de las universidades mencionaron que existe aproximadamente entre 2% a 4% de estudiantes extranjeros en toda la universidad, empero la carrera que alberga más estudiantes del exterior es medicina, ya que afirman que la carrera en el país es más económica a diferencia de otros países; y la gran mayoría de los estudiantes proviene de Perú y Brasil.

4.2.4. Prestigio de la universidad aspecto fundamental para el estudiante

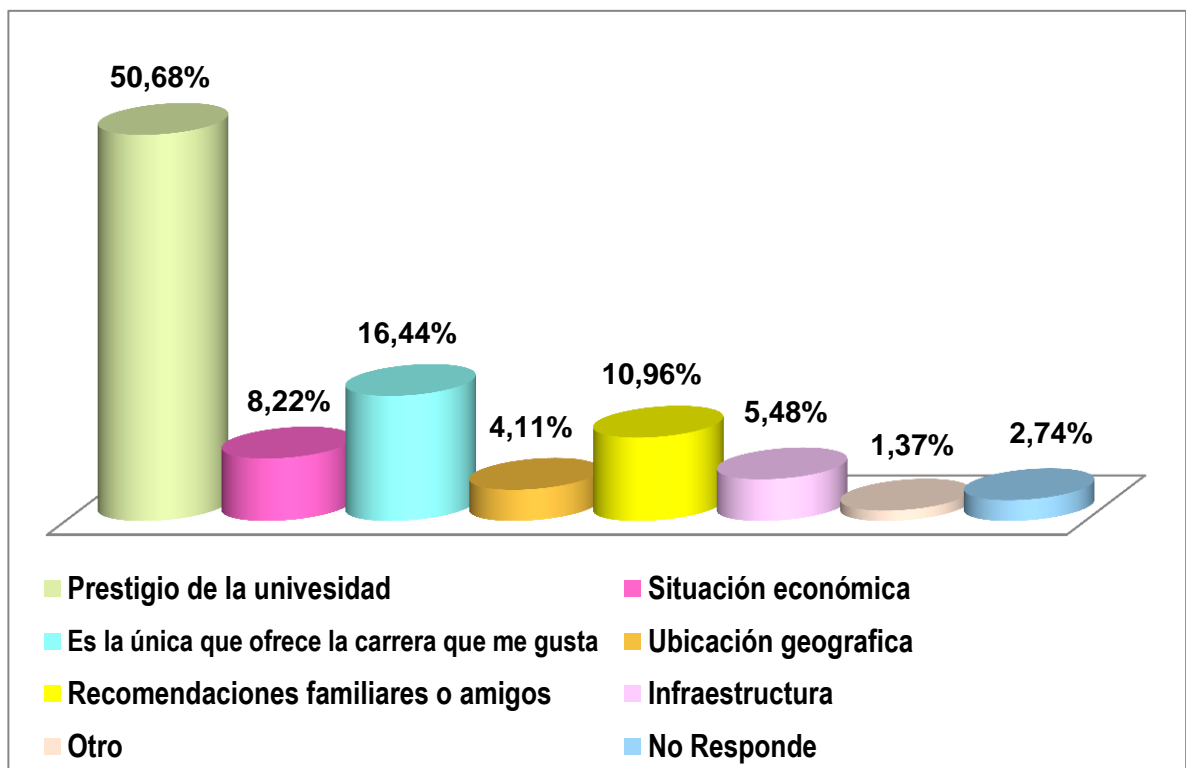
Una característica de los universitarios de la ciudad de La Paz es que a la hora de elegir una universidad para formarse profesionalmente, prefieren aquellas que cuentan con un prestigio.



En general, los universitarios paceños tienden a buscar universidades que tengan muchos años en el mercado y que tengan prestigio; en este aspecto el factor económico no tiene un grado de influencia contundente, más bien el otro factor que influye en la elección de una universidad es la oferta académica.

GRÁFICO N° 11

Factores que influyen en la elección de una Universidad



Empero, para las autoridades entrevistadas de las universidades el primer y principal factor que influye en el joven bachiller es el económico, y más en una universidad privada, el segundo factor que llega a influenciar es el prestigio y/o renombre.

Sin embargo, existe un segmento pequeño, personas que ya tienen un trabajo, que buscan perfeccionar sus conocimientos, desean calidad en la



enseñanza y en la docencia, entonces la influencia en este grupo es el prestigio y la calidad.

En este sentido, al observar que los estudiantes más allá del precio se fijan en el prestigio de una universidad, implica que se preocupan también por la calidad, pues se interesan en conocer el plan de estudios, el contenido mínimo de la carrera, hasta el grado académico de los docentes.

Otro aspecto importante para los estudiantes es el aspecto tecnológico, ya que prefieren contar con una biblioteca digital por la comodidad y el tiempo, así también otros prefieren tener ambas (física y digital); empero no hay una universidad que solo ofrezca una biblioteca digital y son muy pocas universidades que ofrecen ambas bibliotecas.

En lo que respecta a los precios, el ingreso a las carreras de pregrado de la única universidad pública paceña es gratuita, en el caso de las universidades privadas hay una amplia gama de precios que oscilan entre los Bs.- 450 a Bs.- 3.000, que están en función a las carreras que se ofrecen; existen descuentos por planes de pago al contado por toda la carrera, anual y semestral. Así también, ofrecen diferentes becas como: la excelencia académica que consiste en mantener un cierto promedio por semestre o anual establecido por las diferentes universidades, becas de trabajo, becas deportivas, becas sociales y becas institucionales.

4.3. Industrias Relacionadas y de Apoyo

A través de esta determinante del Diamante de Porter se identificaron la forma en cómo interactúan las universidades tanto de manera interna como externa.



Para que las Instituciones de Educación Superior puedan generar y aprovechar los recursos de innovación, formación e investigación, es necesario crear estructuras solidas de cooperación entre organizaciones académicas, empresariales y gubernamentales.

Surge de esta manera el término de interacción para referirse a las relaciones que forman las universidades con otras instituciones. Creándose en las universidades distintos programas de intercambios estudiantiles, bolsas de trabajo, pasantías, convenios con unidades académicas, entre otras.

Flores y García (2014) mencionan que la interacción puede observarse desde las siguientes perspectivas: 1) interna, donde se encuentran las actividades de las universidades que se refieren a proyectos realizados de manera conjunta entre las diferentes carreras de la universidad, consultorías internas, entre otras. 2) externas, que se enfoca en los convenios con otras organizaciones, intercambios estudiantiles, programas de pasantías y acreditaciones.

Es necesario considerar a la interacción como un proceso continuo que se puede aprovechar en tres planos: 1) formación del talento humano de las empresas, 2) acuerdos de cooperación y transferencia de conocimientos y 3) interacción entre investigadores y expertos del sector, que facilita la transparencia de conocimiento. (Saavedra, 2009)

Como resultado de los beneficios que atraen las actividades de cooperación entre empresas y universidades, la interacción se convierte en un recurso para que el conocimiento generado en las universidades adquiera un valor comercial, el cual impacta en el desarrollo económico de un país (Flores y García, 2014).

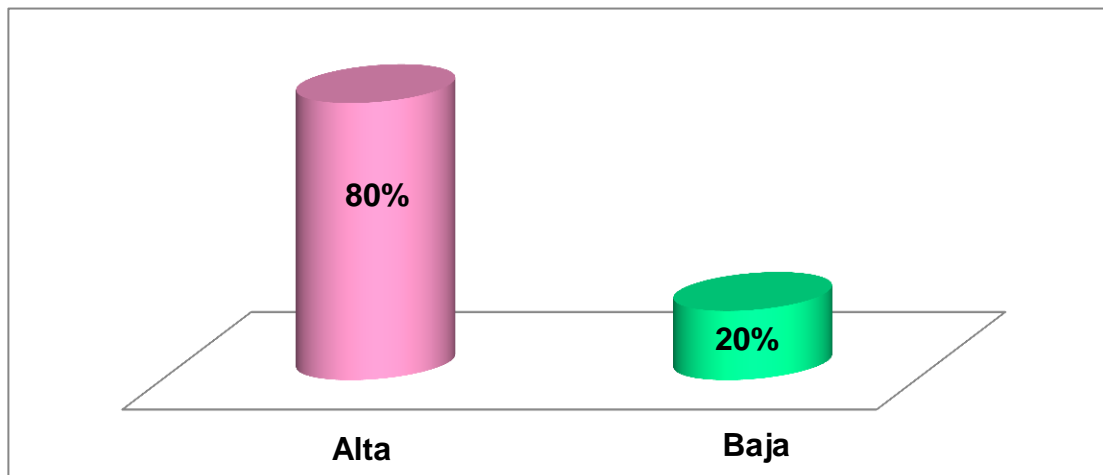


4.3.1. Interacción interna alta entre las distintas carreras de la misma universidad

De acuerdo a lo mencionado por los directores de carrera de las distintas universidades, sea esta privada o pública, existe un gran interacción de las carreras, en especial aquellas que pertenecen a la misma facultad, originando una incidencia positiva de coordinación entre las carreras que permiten un mejor ambiente competitivo de las universidades.

GRÁFICO N° 12

Interacción entre las diferentes carreras dentro de la Universidad



Entre otros, los directores mencionaron que a través de la interacción interna buscan la transmisión adecuada de conocimientos e información, generación de proyectos, ahorro de costos, primordialmente esta interacción conduce a, romper con distanciamientos, establecer mecanismos de comunicación y colaboración mutua entre las carreras.

4.3.2. Vinculación alta entre las universidades con otras Instituciones

Uno de los grandes retos de las universidades actualmente es la vinculación con otras instituciones a través de la formación teórica – práctica de los estudiantes y su inserción en el mercado laboral.

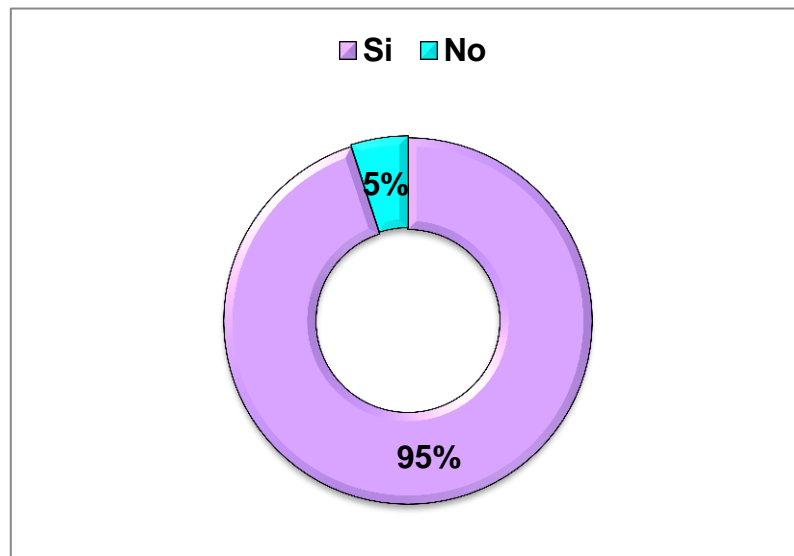


(Sierra, 2010) afirma: “La idea de que la actividad académica de la educación no debería permanecer ajena a las necesidades sociales y a la problemática del país, la extensión de la enseñanza superior y de la investigación hacia la sociedad establecida como uno de los principios básicos de la universidad” (p.14).

La mayor parte de las universidades ofrecen prácticas universitarias (pasantías) con diferentes organizaciones públicas y privadas, con el fin de lograr un equilibrio entre el conocimiento, la práctica y la investigación, dando como resultado en muchos casos, estudiantes capaces de integrarse satisfactoriamente en el mercado laboral, incluso antes de egresar de la universidad.

GRÁFICO N° 13

¿La universidad ofrece a los estudiantes practicas universitarias (pasantías)?



En general, los directores de carrera de las distintas universidades indicaron los beneficios que conlleva hacer una práctica universitaria, pues



proporcionan todo lo necesario para que cada universitario pase de estudiante a profesional y varios puntos positivos como son: las conexiones profesionales, aprender la cultura empresarial, adquirir nuevas competencias, compensación económica y la posibilidad de ser contratado.

Empero, el punto neurálgico de este vértice es la manera en que las universidades paceñas establecen conexiones y generan profesionales competentes.

4.3.3. Convenios internacionales de las universidades

De acuerdo a la opinión de los directores de carrera de las universidades paceñas, son pocas las universidades que cuentan con convenios con instituciones internacionales.

Sin embargo, rescatando positivamente la información obtenida, se pudo observar que aquellas que cuentan con convenios internacionales, permiten el intercambio de estudiantes de pregrado y la postulación de becas de postgrado para realizar estudios de especialización. El estudiante de intercambio puede elegir entre varias universidades de distintos países en Sudamérica, Norteamérica, Europa y ahora también Asia. El realizar un intercambio aporta al universitario crecimiento tanto personal como profesional.

4.3.4. El desarrollo del clústeres del sector universitario es medio

En términos geográficos el Clúster del Sector Universitario se concentra en la Ciudad de La Paz. Adicionalmente, se pueden identificar los principales elementos que lo componen, se definen en tres grandes grupos de acuerdo a su capacidad de generación de valor: las de alto valor agregado, las de medio y las de bajo (Ibarra, 2008).



El que una universidad pertenezca a cada nivel se debe básicamente a su capacidad por desarrollar actividades que mejoran la productividad a nivel social. Así, una universidad de alto valor agregado guarda una estrecha relación de complementariedad con investigadores y consultores produciendo servicios especializados a los diferentes sectores productivos. Adicionalmente, establecen fuertes vínculos con el grupo de personas que demandan servicios como los estudiantes, así como con los docentes. Son capaces de establecer nexos con fundaciones y universidades extranjeras. Su relación con gobiernos, empresas y organizaciones va más allá de la simple dotación de profesionales (Mendoza, 2012).

Por las citadas características, en este nivel podrían encontrarse la Universidad Mayor de San Andrés, Universidad Privada Boliviana, Universidad Católica Boliviana, Escuela Militar de Ingeniería, Universidad Privada del Valle y la Universidad la Salle debido a que realizan investigación y se encuentran vinculadas con diferentes sectores sociales. Adicionalmente cuentan con docentes y unidades administrativas orientadas a la consultoría así como de vínculos con instituciones de educación superior de otros lugares (nacionales y extranjeras).

En el caso de las universidades privadas; Loyola, Nuestra Señora de La Paz, Franz Tamayo, Real de la Cámara Nacional de Comercio y Salesiana de Bolivia, podrían ubicarse en un nivel de valor agregado medio debido a que el componente relacionado de investigación está poco desarrollado.

En el nivel de poco valor agregado, se encuentran aquellas universidades que únicamente brindan servicios de profesionalización. A este grupo pertenecen las universidades privadas: San Francisco de Asís, Tecnológica Boliviana, Unión Bolivariana, Boliviana de Informática, Central, NUR, Domingo Savio y Técnica Privada cosmos. En este tipo de universidades,



las relaciones que existen entre docentes, estudiantes e institución son bastante débiles debido a que por lo general representan oportunidades de negocio al captar solamente la demanda residual que no atienden las otras universidades.

4.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria o un sector, escenario fundamental dónde se lleva a cabo la competencia. Existen 3 estrategias genéricas que permiten obtener la ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y concentración (Porter, 2010).

La universidad pública tiene, gracias a su gratuidad, una demanda que año a año excede su capacidad, por lo que rechazan postulantes y en verdad no compiten por ellos en el mercado; empero la cantidad de universitarios, de modo indirecto, es un indicador de negociación con el gobierno, ya que un número grande de estudiantes sirve como factor de presión para un mayor presupuesto anual, por lo que las autoridades de la universidad están tentadas a incrementar su número, pero por razones distintas a la competencia en el mercado.

Las universidades privadas, en toda su gama, dependen para su sostenibilidad y desarrollo de la cantidad de matriculados. La mayor parte de ellas desarrolla campañas de publicidad en la prensa oral, escrita y televisiva. No existe regulación estatal ni sanciones relativas al tipo ni la veracidad de los mensajes publicitarios, por lo que las instituciones pueden actuar con libertad.

En las universidades paceñas imperan las estrategias de diferenciación para atraer estudiantes en cada periodo de inscripción:



- a) Doble titulación, ofrecida entre una universidad boliviana y otra de un país extranjero

- b) Diseños curriculares, que permitan la realización simultáneamente de dos carreras del mismo campo disciplinario, hecho que genera una variación leve a la estructura de la malla curricular y ofertar con una diferencia de pocas materias, nuevas designaciones profesionales.

- c) Flexibilidad en los horarios, para atraer a una potencial demanda de estudiantes que trabajan programan horarios nocturnos.

- d) Duración de la carrera, reducción del tiempo duración de las carreras a cuatro años y la implementación del módulo (clases intensivas y diarias durante un mes, con un máximo de dos materias a la vez), lo que permite al estudiante entrar y salir del programa con facilidad.

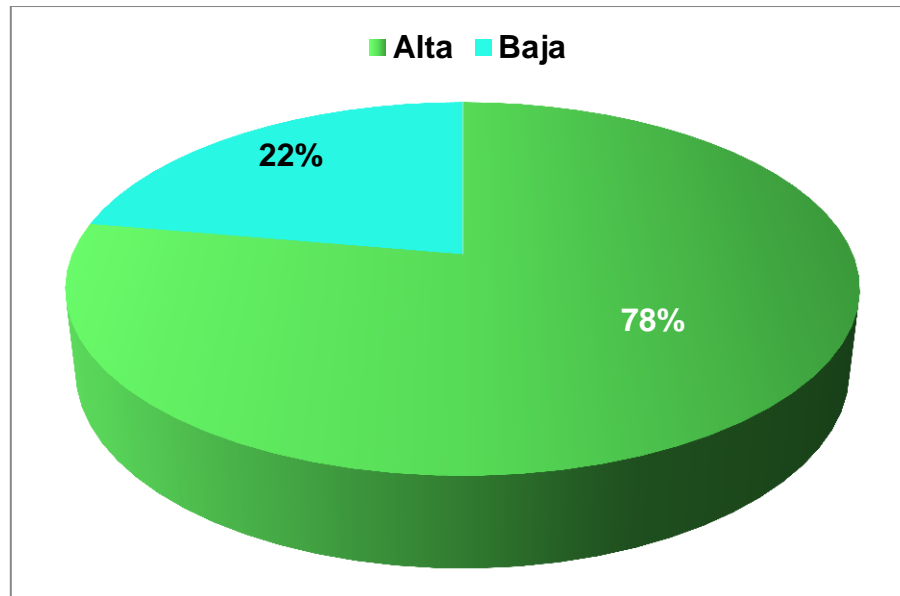
El liderazgo en costos es otra estrategia utilizada, pues se juega con el costo de la matrícula, ofreciendo salidas novedosas como créditos, pagos por adelantado, etc., así como becas totales o parciales que no responden necesariamente a un rendimiento académico y pueden ser sorteadas entre los asistentes a un programa determinado, entre los clientes de una empresa u ofertadas por entidades asociadas a las propias universidades sobre la base de rendimientos escolares o exámenes.

4.4.1. Nivel de rivalidad alta en el sector universitario paceño

Una gran parte de las autoridades entrevistados afirma que el nivel de rivalidad del sector es alta, debido a que las universidades ofrecen las mismas carreras, asimismo algunas universidades innovan con carreras nuevas. Aquellos que mencionan que la rivalidad es baja, se arguye en que la carrera es poco ofertada.

GRÁFICO N° 14

¿Cómo considera usted el nivel de rivalidad dentro del sector
universitario de la Ciudad de La Paz?



Asimismo, los entrevistados argumentan que el entorno competitivo es desleal, pues algunas universidades ofertan carrera con un tiempo de estudio reducido, semi-presenciales, entre otros, que de alguna manera van en desmedro de la calidad educativa universitaria.

4.5. El rol del gobierno

La relación entre gobierno y universidad es importante porque además de ser un terreno de convivencia o de disputa, según el caso, conforman el espacio en que se establece la capacidad de crecimiento, estabilidad y trayectoria académica que se propone o se impone, al quehacer de las universidades. (Muñoz, 2009)

Actualmente, es evidente que no existe una buena relación entre el gobierno y las universidades, desde el punto de vista de los directores de carrera entrevistados, originando un grado de colaboración insatisfactorio y un



entorno de susceptibilidad entre las universidades y el gobierno. Es decir el Estado, no crea un entorno adecuado para que las universidades puedan desempeñar el papel que la sociedad le demanda.

De esta manera, la acción del gobierno en el sector universitario puede contribuir con ciertas restricciones para fomentar la competitividad, de manera particular en las primeras etapas de su desarrollo.

El presente diagnóstico llegó a las siguientes conclusiones:

- ❖ El sector universitario de la ciudad de La Paz presenta condiciones favorables, pues cuenta con factores básicos propicios para realizar estudios universitarios; en cuanto a los factores creados, el sector presenta diversas fortalezas en instalaciones y equipamiento, centros de investigación, oferta educativa diversificada. Asimismo, el sector cuenta con una mano de obra especializada, pues las diferentes universidades son exigentes en los requerimientos del plantel docente.
- ❖ La demanda del sector universitario de la ciudad paceña se destaca por ser exigente ya que se fija en el prestigio de las universidades, más allá del precio y buscan carreras acreditadas internacionalmente. Bajo ese criterio las distintas universidades cuentan con estudiantes de otras ciudades del país y del exterior.

En general existe un equilibrio entre la demanda y la oferta, ya que el crecimiento del sector va en función de la evolución de la demanda, jóvenes bachilleres que tras gestión tras gestión buscan una universidad para realizar sus estudios superiores.

- ❖ El sector universitario presenta una alta interacción entre las carreras de la misma universidad para el desarrollo de proyectos, así como con otras instituciones (públicas o privadas) con el propósito de equilibrar el



conocimiento con la práctica, y facilitar las prácticas universitarias (pasantías). Empero, el sector presenta falencias que lo limitan, en relación a convenios internacionales y el desarrollo de clústeres.

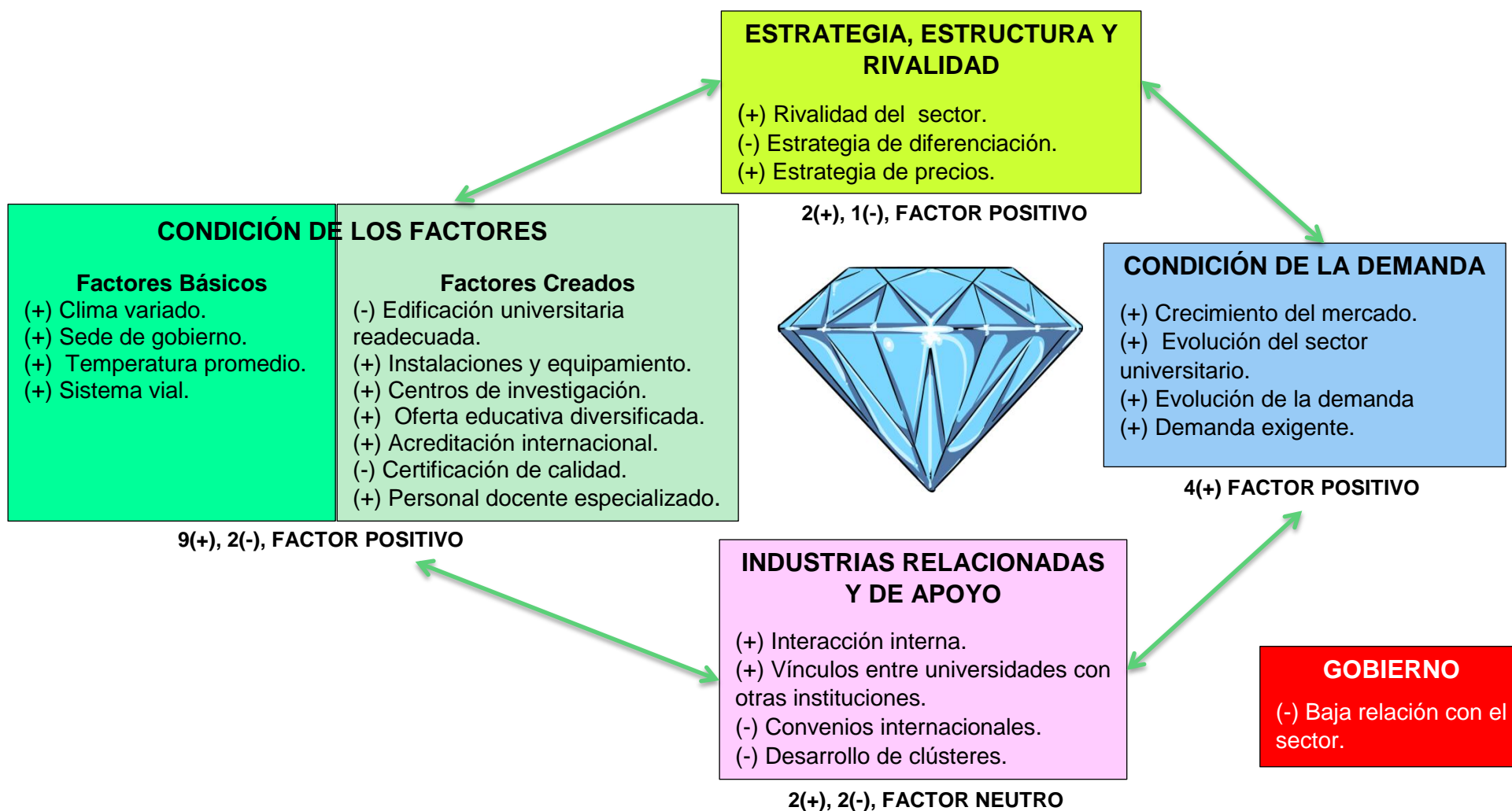
❖ El sector universitario presenta una rivalidad alta por el gran número de participantes y una oferta académica parecida, para lo cual estas universidades recurren a diferentes estrategias (costos y diferenciación).

❖ El ambiente competitivo del sector universitario de la ciudad de La Paz es propicio, pues cuenta con determinantes positivos que lo favorecen.



FIGURA N° 4

Diamante de Competitividad del Sector Universitario de la Ciudad de La Paz



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La presente investigación tuvo como propósito conocer el ambiente competitivo del sector universitario de la Ciudad de La Paz, a través de los elementos que forman parte del Diamante de Porter, modelo que permite identificar los factores que generan ventajas competitivas y así consolidarse. Para tal efecto, la investigación fue realizada en 21 universidades de la ciudad, donde se fijaron cinco objetivos que fueron alcanzadas durante toda la investigación.

La investigación logro demostrar que el ambiente competitivo del sector posee condiciones propicias y ventajosas, induciendo a que el sector apuntale a ser el primer referente educativo superior en todo el país, pues se identificaron factores que le generan ventajas competitivas como: las características propias de la ciudad, universidades equipadas y con buenas instalaciones, presencia de un número significativo de centros de investigación, personal docente especializado, alta interacción interna, así como una vinculación entre las universidades con instituciones públicas o privadas, crecimiento del sector con una alta rivalidad, demanda exigente.

Empero, el sector aún presenta debilidades, ya que cada universidad es muy independiente no trabaja ni realiza proyectos con otra universidad y son escasas las universidades que cuentan con convenios internacionales. Asimismo, el sector no mantiene una buena relación con el gobierno, pues no existe una colaboración hacia el sector.



5.2. Recomendaciones

Si bien la presente investigación es la primera que hace referencia al ambiente competitivo del sector universitario de la Ciudad de La Paz, en futuras investigaciones es preciso ampliar el alcance de la investigación a nivel departamental, para de esta manera conocer los factores o elementos que generen la ventaja competitiva del sector analizado.

Incluir en el Plan Municipal de La Paz Maravillosa al sector universitario para promover y promocionar su potencial y así convertirse en un referente a nivel departamental.

Promover la generación de una vinculación interuniversitaria para obtener mayores beneficios, así como el desarrollo diferentes proyectos de investigación en conjunto, pues se trata de la cooperación clara entre individuos o grupos interesados en los mismos temas de investigación y que son altamente favorables para las partes.

El Estado como promotor del desarrollo económico-social debe impulsar al sector universitario mediante políticas y programas como la movilidad de estudiantes y docentes para incrementar la competitividad internacional, estimular la eficiencia en el mercado laboral y contribuir a la interacción entre ciudadanos de diferentes países para así promover el desarrollo profesional-personal-de competencias.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

- Arthur A. Thompson, J. M. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico D.F., Mexico: McGRAW-Hill.
- Apaza, V. R. (2013). *Elección de la carrera, satisfacciones e insatisfacciones académica y expectativas laborales*. La Paz.
- Ayala del Rey. (2012). El papel de la Educación Superior en el contexto de los documentos CONPES relacionados con la competitividad y productividad de Colombia y el nuevo plan de desarrollo. *Educación Superior*, 115-136.
- Banco de Desarrollo de America Latina-CAF. (04 de 10 de 2016). *La importancia de tener una buena infraestructura escolar*. Recuperado el Junio de 2018, de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/10/la-importancia-de-tener-una-buena-infraestructura-escolar/>
- Bolsa de Trabajo. (2011). Mercado del Trabajo en Bolivia. *Las carreras con mayor inclusión en la bolsa de trabajo en Bolivia*.
- Botello, J. Á. (2015). Estudio de la Satisfacción de los Estudiantes con los Servicios Educativos brindados por Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia en Educación "REICE"*, 8.
- Bustamante, D. G. (2014). *Competencia Empresarial*. Cartagena.
- Cabezas Arboleda, M. A., & Reyes Ortiz, G. E. (2017). Factores Críticos para la Competitividad Colombiana: desde la Cara de la Competitividad Sistémica. 10. Bogota D.C., Colombia.
- Centro Cooperativo Sueco. (2003). Marco Teorico sobre Sistemas, Mejora Continua, Procesos Administrativos y Competitividad. El Salvador.



- Clemenza, C. (2011). Fortalecimiento de la competitividad Institucional a través de la calidad en la educación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 3.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (Junio-Julio de 2004). Desarrollo Productivo n Economías Abiertas. San Juan, Puerto Rico.
- Comite Ejecutivo de la Universidad Boliviana. (2016). *Sistema de la universidad boliviana en cifras*. Recuperado el 15 de Marzo de 2018, de <http://www.ceub.edu.bo/cifras/paginas/matriculados.html>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Departamento de Administración de Empresas. (2011). La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio. *Documentos de investigación. Administración de Empresas*.
- Estrada Gaxiola, A. R., Morgan Medina, J. C., & Cuamea Velázquez, O. (2015). Factores de competitividad en las empresas hoteleras de Tijuana, Baja California. *Teoría y Praxis*, 37.
- Hernández, M. G. (2008). Los determinantes de la Competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 16-17.
- Consejería de Educación en Suiza. (2015). *El Sistema Educativo en Suiza*.
- Cordeiro, J. L. (2008). El desafío latinoamericano: la trilogía de la competitividad. *Contabilidad y negocios*, 25-33.
- Departamento de Administración de Empresas. (2011). La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio. *Documentos de Investigación, Administración de Empresas*, 23.



Díaz, L. F. (Diciembre de 2006). La competitividad ... ¿a qué se refiere?
Ensayos de Economía, 112.

Didriksson, A. (19 de Febrero de 2008). El Rol de la Educación Superior para
el Desarrollo Humano y Social en América Latina y el Caribe. *La
Educación Superior en el Mundo* 3.

Educación, M. d. (2004-2015). *La Educación en Bolivia - Indicadores, Cifras y
Resultados*. Ministerio de Educación, La Paz.

Enlupea. (10 de 07 de 2012). *Universia Bolivia*. Recuperado el 09 de Marzo
de 2018, de [http://noticias.universia.com.bo/vida-
universitaria/noticia/2012/07/10/949582/carreras-mas-solicitadas-
estudiantes.html](http://noticias.universia.com.bo/vida-universitaria/noticia/2012/07/10/949582/carreras-mas-solicitadas-estudiantes.html)

Gobierno Autonomo Departamental de La Paz. (2015). *La Paz en cifras
2016*. La Paz.

Gobierno Autonomo Departamental de La Paz. (2015). *La Paz en cifras
2016*. La Paz.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014).
Metodología de la Investigación. Mexico, Mexico: Mc. Graw, Hill
Education.

Ibarra, I. (2008). *Competitividad de las Instituciones de Educación Superior
en Puebla*. México.

Instituto Nacional de Estadística "INE". (2017). *Instituto Nacional de
Estadística I.N.E. Bo*. Recuperado el Febrero de 2018, de
[https://www.ine.gob.bo/index.php/educacion/educacion-superior-
universitaria](https://www.ine.gob.bo/index.php/educacion/educacion-superior-universitaria)

Instituto Departamental de Estadística La Paz. (2017). *Boletín Estadístico -
La Paz en cifras*. La Paz.



Labarca. (2007). Competitividad.

López, I. I. (2008). *Competitividad de las Instituciones de Educación Superior en Puebla*. México.

Maritnez, M. E. (1995). El Papel de la Educación en el Pensamiento Económico. 8.

Martin Luginbuhl, S-GE. (05 de 10 de 2015). *Switzerland Global Enterprise*. Recuperado el 07 de Marzo de 2018, de <https://www.s-ge.com/es/article/noticias/suiza-sigue-siendo-el-pais-mas-competitivo-del-mundo>

Mendoza, A. (2012). *Competitividad de las Instituciones de Educación Superior en Puebla*. México.

Ministerio de Economía de Buenos Aires. (2006). *Competitividad: Marco Conceptual y Análisis Sectorial para la Provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires.

Ministerio de Educación . (20 de Diciembre de 2010). LEY N°070. La Paz, Bolivia.

Ministerio de Educación. (2011). *Potencial Científico y Tecnológico Boliviano*. Ministerio de Educación, LA Paz, La Paz.

Ministerio de Educación. (18 de junio de 2018). Información Estadística Académica Institucional Universidades Privadas 2010-2017. La Paz, La Paz, Bolivia.

Morales Gonzales, M. A., & Pech Vázquez, J. L. (2000). Competitividad y Estrategia: El Enfoque de las Competencias Esenciales y el Enfoque basado en los Recursos. *Contaduría y Administración*, 57.

Muñoz, H. (2009). *Relaciones universidad gobierno*. Mexico.



-
- Oficialia Mayor de Planificación para el Desarrollo. (2014). *Diagnostico de Desarrollo Humano*. La Paz.
- Oporto. (01 de Septiembre de 2015). *Competitividad Educativa: El Aporte al Desarrollo Latinoamericano*.
- Pedro Angulo H., J. E. (2016). Educación Universitaria de Calidad con Formación Integral y Competencias Personales. *Educación Superior*, 3.
- Peñalozza, M. (2005). Competitividad: ¿Nuevo Paradigma Económico? *Forum Empresarial*, 49.
- Porter. (1990). La Ventaja de las Naciones.
- Porter M. (2009). La Ventaja de las Naciones.
- Porter, M. E. (2010). *Estrategias Competitivas: Conceptos Básicos*. Madrid , España: Ediciones Piramide.
- Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional "RILCO". (2014). *Competitividad en Organizaciones Educativas*. Toluca.
- Reyes, O. (2012). Pensamiento Creativo para la Generación de competitividad en las organizaciones educativas. *Venezolana de gerencia*, 79-99.
- Roble, Cornejo, & Speltini . (2007). Articulando Investigación, Docencia y Extensión: Algunas Experiencias en el Campo de la Ciencia y la Tecnología. *Memoria Académica*, 1.
- Rodríguez Ostría, G., & Weise Vargas, C. (2006). *Educación Superior Universitaria en Bolivia*. La Paz.



-
- Sala-i-Martín, X. (2017). *Reporte de Competitividad Global 2016-2017*. Foro Económico Mundial, Suiza.
- Salami, J. (2009). *El Desafío de crear Universidades de Rango Mundial*. Colombia: Mayol Ediciones S.A.
- Secretaría Nacional Académica del C.E.U.B. (2011). *Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana*. La Paz, Bolivia.
- UNESCO. (2007). *Educación Superior en Bolivia*. Cochabamba.
- Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho” - Secretaria Ejecutiva de Desarrollo Universitario. (2005). *Estudio sobre Repitencia y deserción en la Educación Superior en Bolivia*. Tarija.
- Universidad de Castilla-La Mancha UCLM. (s.f.). *Condiciones Ambientales para el Estudio*. Castilla.
- Yoffie D. (1993). *Teoria Estrategica del Comercio Internacional*.

ANEXOS



ANEXO Nº 1

ENTREVISTA PARA DIRECTORES DE CARRERA

Objetivo: Conocer las condiciones competitivas que presenta el sector universitario.

Universidad: _____

Carrera:

-
1. ¿La carrera que usted dirige cuenta con convenios e intercambios con otras universidades locales y del extranjero?

 2. ¿Cómo considera usted el nivel de rivalidad dentro del sector universitario de la Ciudad de La Paz?

 3. ¿Podría usted mencionarnos en que se orientan mayormente las inversiones de la universidad?

 4. De acuerdo a su opinión. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera que influyen en el estudiante al momento de elegir una universidad?

 5. ¿La carrera que usted dirige tiene planes de expansión geográfica?



ANEXO Nº 2

**ENTREVISTA PARA ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS
DE LA CIUDAD DE LA PAZ**

Objetivo: Conocer el perfil de los estudiantes matriculados de las diferentes universidades de la ciudad de La Paz.

Universidad: _____

Carrera: _____

Género: _____

(1) Masculino

(2) Femenino

1. ¿En qué departamento nació?

La Paz
Tarija
Oruro

Cochabamba
Chuquisaca

Santa Cruz
Pando

Potosí
Beni

Municipio: _____

Otro: _____

2. En caso de que la respuesta no fuese el Municipio de La Paz. ¿Cuál fue el motivo principal por el cual decidió estudiar en el Municipio?

R.- _____

3. ¿Cuál fue el aspecto más importante para usted, al momento de elegir esta universidad?

(1) La situación económica familiar.

(2) El prestigio de la universidad.

(3) Es la única que ofrece la carrera que me gusta.

(4) La ubicación geográfica.

(5) Recomendaciones familiares o amigos.

(6) Infraestructura.

(7) Otro _____



EL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR EDUCATIVO
UNIVERSITARIO DE LA CIUDAD DE LA PAZ

4. ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales eligió la carrera?

R.- _____

5. ¿Usted conoce los siguientes aspectos de su carrera?

- | | |
|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | (1) Plan de estudios. |
| <input type="checkbox"/> | (2) Grado académico de los docentes. |
| <input type="checkbox"/> | (3) Reglamento interno estudiantil. |
| <input type="checkbox"/> | (4) Contenido mínimo de las materias. |
| <input type="checkbox"/> | (5) Todos. |
| <input type="checkbox"/> | (6) Ninguno. |

6. ¿Sabe usted si la carrera que eligió está acreditada internacionalmente?

Si

No

7. ¿La carrera le ofrece un centro de idiomas originario y extranjero?

Ambas

Solo originario

Solo extranjero

Ninguna

8. ¿Qué tipo de biblioteca tiene su universidad?

Física

Digital

Ambas

9. ¿Qué tipo de biblioteca le gustaría tener?

Física

Digital

Ambas

10. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención de personal administrativo (trámites de inscripción, solicitud de documentos, otros)?

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | (1) Muy satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | (2) Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | (3) Poco satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | (4) Insatisfecho |
| <input type="checkbox"/> | (5) Muy insatisfecho |

Gracias por su atención.



EL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR EDUCATIVO
UNIVERSITARIO DE LA CIUDAD DE LA PAZ
