Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas

Doctorado en Administración de Negocios

El perfil del graduado requerido en programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá – Colombia. Una comparación entre el ámbito académico y los requerimientos del sector empresarial.

PROYECTO DE TESIS DOCTORAL

Sonia Janneth Limas Suárez
Administradora de Empresas (UPTC, Colombia), Especialista en Alta Gerencia en Mercadotecnia (UPTC, Colombia), Magister en Administración de Empresas (Universidad Externado de Colombia, Colombia)

Dr. Alfredo Blousson
Asesor de Tesis

Agosto, 2019

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN DEL PROYECTO 6
1. JUSTIFICACIÓN 7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 9
3. OBJETIVOS 11
3.1. OBJETIVO GENERAL 11
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 11
4. MARCO TEÓRICO 12
4.1. CONTEXTOS DE ANÁLISIS 12
4.1.1. CONTEXTO EMPRESARIAL 12
4.1.2. CONTEXTO ACADÉMICO 17
4.1.3. FORMACIÓN EN *MANAGEMENT* 24
4.1.4. PERFIL DEL GRADUADO 26
5. DISEÑO METODOLÓGICO 30
5.1. VARIABLES ESTUDIADAS 30
5.2. INFORMACION 31
5.2.1. FUENTES DE INFORMACION 33
5.2.2. MUESTREO 34
5.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION 37
5.4. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION 39
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS 41
6.1. CONTEXTO EMPRESARIAL 41
6.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR EMPRESARIAL EN COLOMBIA Y EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ 41
6.1.2. DINÁMICA DE LA EMPLEABILIDAD EN LOS GRADUADOS EN PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN COLOMBIA 44
6.1.3. DINÁMICA DE LA EMPLEABILIDAD DE LOS GRADUADOS EN PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ 48
6.1.4. CARACTERIZACIÓN DE LAS OCUPACIONES DE MAGISTERES EN ADMINISTRACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL 51
6.1.5. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES SEGÚN PERFIL OCUPACIONAL DE MAGISTERES EN ADMINISTRACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL EN BOYACÁ 58
6.1.6. REQUERIMIENTOS DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES EN MAGISTERES EN ADMINISTRACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL EN BOYACÁ 63
6.2. CONTEXTO ACADÉMICO 67
6.2.1. PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN BOYACÁ 67
6.2.2. ANALISIS DEL PERFIL OCUPACIONES EN PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ 70
6.2.3. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DE FORMACIÓN EN PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ 73
6.3. COMPARACIÓN ENTRE EL ÁMBITO ACADÉMICO Y LOS REQUERIMIENTOS DEL SECTOR EMPRESARIAL 77
6.3.1. COMPARACIÓN DEL PERFIL OCUPACIONAL ENTRE EL CONTEXTO ACADÉMICO Y EL CONTEXTO EMPRESARIAL 77
6.3.2. COMPARACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y DE FORMACIÓN ENTRE EL CONTEXTO EMPRESARIAL Y ACADÉMICO 81
6.3.3. LAS COMPETENCIAS DE FORMACIÓN Y LA DISTANCIA O PROXIMIDAD ENTRE LO QUE SE ENSEÑA Y LO QUE NECESITA EL SECTOR EMPRESARIAL 89
6.3.4. PERFIL DEL GRADUADO EN PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (OCUPACIONES Y COMPETENCIAS) SEGÚN REQUERIMIENTOS DEL CONTEXTO EMPRESARIAL 96
7. CONCLUSIONES 100
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 109
9. ANEXOS 115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Mapa de Boyacá con sus Provincias 9
Gráfico 2. Empresas por tamaño en Colombia 42
Gráfico 3. Empresas por tamaño en Boyacá en comparación con Colombia 42
Gráfico 4. Personal ocupado en microempresas en Colombia 43
Gráfico 5. Asignación salarial por nivel de formación 2015 en Colombia 45
Gráfico 6. Tasa de cotización por año de graduados en programas de maestría en administración en el país 47
Gráfico 7. Tasa de ocupación por año de graduados en programas de maestría en administración en Boyacá 50
Gráfico 8. Vinculación Empresarial de los graduados que estudian en Universidades de Boyacá 52
Gráfico 9. Lugar de Vinculación de los graduados en Universidades de Boyacá 53
Gráfico 10. Tamaño de la Empresa 54
Gráfico 11. Área/dependencia de la Empresa 55
Gráfico 12. Ocupaciones en la Empresa 56
Gráfico 13. Programas en maestría en Administración en el departamento de Boyacá 67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las empresas en Colombia 13
Tabla 2. Composición Interna de la Empresa Colombiana 13
Tabla 3. Clasificación Internacional Unificado de Ocupaciones - CIUO. Ocupaciones de Directores y Gerentes 15
Tabla 4. Clasificación Nacional de Ocupaciones - CNO. Ocupaciones de Dirección y Gerencia 16
Tabla 5. Tabla de Síntesis 40
Tabla 6. Asignación salarial graduados en programas de maestría en administración 2013-2016 en Colombia 46
Tabla 7. Asignación salarial programa de maestría en administración en Boyacá 48
Tabla 8. Cargos ocupados por magísteres en Administración en Boyacá 57
Tabla 9. Competencias laborales específicas de la Gerencia en empresas de Boyacá 60
Tabla 10. Comparación de competencias laborales entre el sector empresarial & CIUO 61
Tabla 11. Conversión de las competencias laborales en competencias de formación en Gerencia (*management*) 63
Tabla 12. Validación de las competencias en Gerencia (management) por el sector empresarial 66
Tabla 13. Programas de maestría en administración por ciudad, sector y metodología en Boyacá 68
Tabla 14. Graduados en el programa de maestría en administración en Boyacá 69
Tabla 15. Programas de maestría en administración en Boyacá 70
Tabla 16. Ocupaciones en programas de maestría en Administración en Boyacá 72
Tabla 17. Cargos ocupados por magísteres en Administración 78
Tabla 18. Perfil ocupacional según requerimientos del sector empresarial 80
Tabla 19. Comparativo de la competencia general entre el contexto empresarial y académico 83
Tabla 20. Comparación de competencias específicas entre el contexto empresarial y el contexto académico 86
Tabla 21. Competencias adquiridas por los graduados en el contexto académico y el contexto empresarial 91
Tabla 22. Áreas de formación & Planes de estudio 93
Tabla 23. Mapa de Competencias programa de maestría en administración 99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nivel de formación académica & ocupación laboral 17
Figura 2. Organización actual de la educación superior en Colombia 17
Figura 3. Énfasis de las maestrías en Colombia 21
Figura 4. Énfasis de las Maestrías en Administración en Colombia 24
Figura 5. Composición del perfil del graduado en programas de posgrados 28

RESUMEN DEL PROYECTO

La investigación consiste en establecer el perfil del graduado requerido en programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá – Colombia, mediante una comparación entre el ámbito académico y los requerimientos del sector empresarial. El país requiere de mayor y mejor educación, por tanto, la sociedad moderna espera que las Instituciones de Educación Superior respondan con una propuesta de formación acorde y pertinente a los requerimientos del contexto empresarial, por eso se requiere que el perfil del graduado en programas de maestría en administración, se direccione hacia estos requerimientos, no solo para construir un país más competitivo, sino también para el fortalecimiento y la pertinencia del tejido empresarial. El objetivo general es determinar cuál debe ser el perfil del graduado requerido en programas de Maestría en Administración, en función de los requerimientos del sector empresarial tanto público como privado; el trabajo se suscribe en el departamento de Boyacá – Colombia; desagregando en los siguientes objetivos específicos para tratamiento empírico: identificar cuáles son las competencias que debe tener un profesional magister en Administración para ejercer la profesión en el ámbito empresarial; establecer cuáles son las competencias de formación que entregan las Universidades en programas de maestría en Administración; finalmente, interpretar los hallazgos encontrados y ver la distancia/proximidad y las competencias de formación que hacen falta para que haya una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial. Se trabajará bajo el modelo de estudio descriptivo, empírico y cuantitativo – cualitativo.

Palabras Clave: maestrías, administración, empresas, universidad, *management*.

Clasificación JEL: A23, M10, D21, I21, D83

1. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día las empresas se enfrentan a nuevos retos, propio de la dinámica en un mercado altamente dinámico, movido por los altos índices de competitividad en un entorno cada vez más exigente; por lo que requieren de personal indicado y altamente calificado capaz de tomar decisiones asertivas, ofrecer oportunidades de crecimiento, desarrollar y potencializar su quehacer con los objetivos de la empresa. Lo anterior, implica que los profesionales deben desarrollar las competencias propias de la profesión al servicio de las necesidades del sector empresarial.

En tal sentido, la educación superior cumple un papel estratégico en el crecimiento empresarial y la formación de profesionales en el país. A su vez, se necesita una Universidad que esté en capacidad de "formar las nuevas generaciones, para que puedan asumir de manera competente y responsable" (Misas Arango, 2004) los retos que demanda las organizaciones en un entorno altamente cambiante y competitivo. En tal sentido, la educación no solo es considerada una herramienta importante para construir un país más competitivo, sino también es un factor fundamental para el sostenimiento, fortalecimiento y crecimiento del tejido empresarial.

De esta manera, el programa de maestría en administración como profesión, es uno de los programas de posgrados de mayor demanda por el mercado estudiantil en Colombia según los datos más recientes del Observatorio Laboral (2017). Estos son de gran impacto en la dinámica empresarial. Las Universidades con programas de maestría en Administración "representan el ámbito académico, allí es donde la profesión se ha desarrollado e investigado sistemáticamente, logrando un impacto relevante en personas, organizaciones y la sociedad en general" (Canals, 2009, pág. 50).

Asimismo, los programas de maestría en Administración están orientados al perfeccionamiento tanto profesional como académico mediante la formación de profesionales para la Alta Dirección y/o Gerencia (o *management*), en las competencias para el desempeño empresarial por ser éste su campo de acción implícito en el perfil del graduado en los programas de formación.

Lo anterior, conlleva a despertar el interés de la autora por determinar cuál debe ser el perfil del graduado requerido en programas de maestría en administración en función de los requerimientos del sector empresarial tanto público como privado, enfocando el estudio en el departamento de Boyacá – Colombia; mediante una comparación entre las competencias que debe tener un profesional para ejercer la profesión en el ámbito empresarial y las competencias de formación que entregan las Universidades, y con base en ello ver la distancia/proximidad y las competencias de formación que hacen falta para que haya una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial.

De esta manera, se parte de la concepción que la formación académica se debe encaminar hacia la formación por competencias, con una visión holística del conocimiento administrativo, a partir de un perfil de formación donde el graduado responda a las exigencias profesionales y empresariales del momento (Limas Suárez, 2017). La investigación propuesta como proyecto de Tesis en el marco del Doctorado en

Administración de Negocios, es relevante y pertinente a los propósitos que se pretenden alcanzar dentro de las áreas de conocimiento que aborda el doctorado, y se enmarca en área de conocimiento Administración centrado en temas de organización y estrategia.

Se espera, igualmente hacer un aporte en materia de investigación empírica sobre el perfil del graduado requerido en programas de maestría en Administración en el departamento de Boyacá – Colombia, con base en las necesidades y exigencias del sector empresarial para ser socializado a nivel nacional y en el departamento de Boyacá con el sector empresarial en la definición del perfil laboral y ocupacional; con el sector educativo a través de las Instituciones de Educación Superior en la definición de un perfil del graduado acorde y pertinente a las necesidades de formación del sector empresarial en el departamento de Boyacá; y con entes gubernamentales que tengan relación directa con el tema de investigación, como el DANE, el SENA, y el Ministerio de Educación Nacional como órganos de apoyo, fortalecimiento y desarrollo de una oferta educativa actualizada y pertinente a las necesidades del tejido empresarial, en una economía globalizada y al avance acelerado del conocimiento.

Esta investigación aporta al conocimiento en este campo, en la medida que entrega un panorama y un punto de referencia en Colombia y principalmente en el departamento de Boyacá, para el diseño y/o ajustes en el perfil del graduado en programas de maestría en Administración, el cual contempla implícitamente competencias de formación en el área de Administración en temas de organización y estrategia, a fin de fortalecer los procesos académicos y cognitivos a nivel de posgrados en maestrías en Administración. Asimismo, representa un aporte al conocimiento y un referente de orientación para las Instituciones Educación Superior al momento de diseñar y/o ajustar el perfil del graduado en sus programas de maestría en Administración, cuando el mismo se encamine y se direccione en atender las necesidades y los requerimientos del sector empresarial. También aporta al conocimiento en el sector empresarial, al presentar el perfil ocupacional y las competencias laborales para talento humano formado en programas de maestría en Administración implícitos en el perfil del graduado, necesarios en procesos de selección de personal.

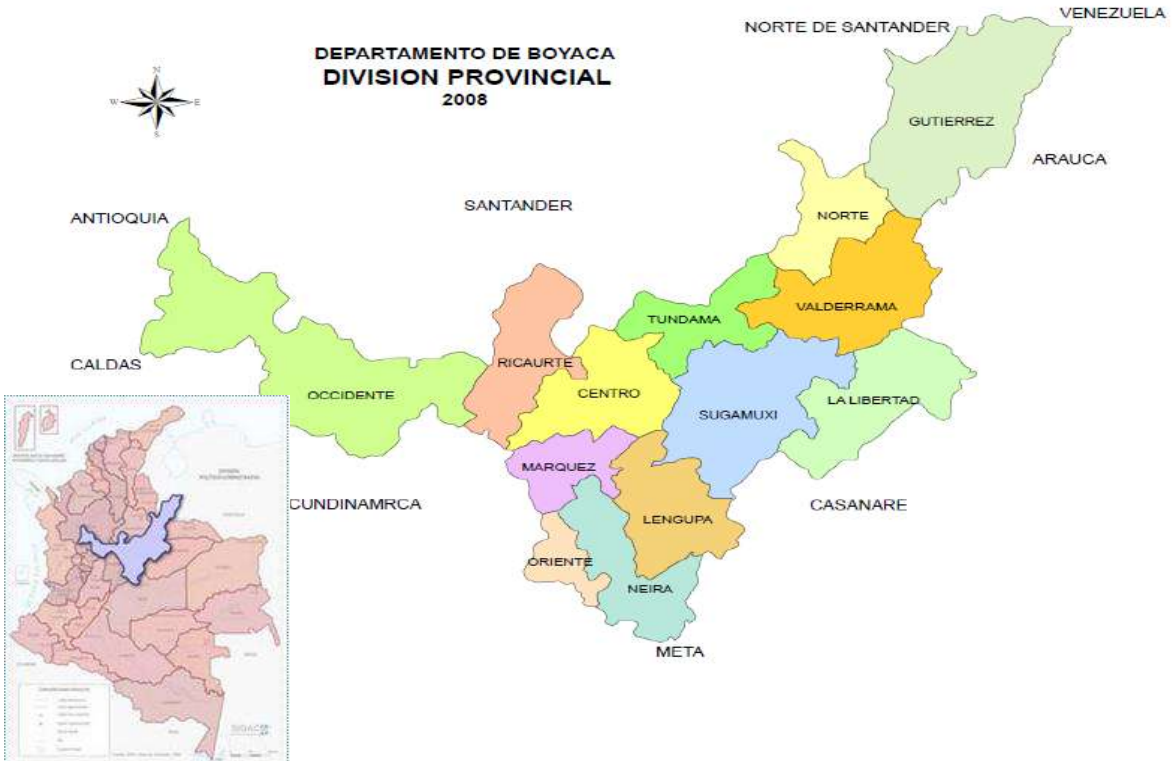
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante los acelerados cambios del entorno, los procesos de globalización, los avances tecnológicos, y la generación de nuevo conocimiento, se ha convertido en todo un reto para las Universidades con programas de maestría en Administración, la visión del quehacer académico a fin de ajustarse a los nuevos tiempos y a los requeridos del sector empresarial para el nuevo milenio.

Por lo tanto, la sociedad moderna, espera que las Instituciones de Educación Superior respondan con una propuesta de formación acorde y pertinente ante entornos altamente evolutivos, a fin de evitar la obsolescencia. Si bien, el país "requiere, además de una mayor y mejor educación, es necesario que ésta sea más pertinente frente a las demandas del sector empresarial en una economía globalizada" (Consejo Nacional de Acreditación, 2017).

En este sentido, no se evidencian estudios o investigaciones detalladas y recientes que presenten una mirada global sobre el perfil del graduado requerido en programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá – Colombia, mediante una comparación entre el ámbito académico y los requerimientos del sector empresarial, no solo para construir un país más competitivo, sino también para el fortalecimiento y la pertinencia del tejido empresarial.

Gráfico 1. Mapa de Boyacá con sus Provincias



Fuente: Adaptado del formato original de Colombia, MEN (2016); y Gobernación de Boyacá, División Provincial (2012).

Boyacá, uno de los departamentos de Colombia, situado en el centro del país (ver gráfico 1) con 120 km de distancia de Bogotá Distrito Capital (Beland, 2013, pág. 13); cuenta con 1.276.367 habitantes, representado el 2.61% del total nacional según el DANE (2015). Este departamento está dividido en 13 provincias; entendidas éstas, como "la agrupación de municipios pertenecientes a un mismo departamento" (Constitución Política de Colombia, 1991, art.391). Éstas agrupan a los 123 municipios que conforman el departamento de Boyacá.

Tiene por capital la ciudad de Tunja, la segunda ciudad más cercana de la capital de la República, es catalogada como ciudad Universitaria, por la diversidad de universidades que tiene la capital boyacense y la oferta educativa en programas de educación superior para los habitantes del departamento y regiones aledañas.

Si bien Boyacá, representa una alternativa en la formación de profesionales a nivel de programas de pregrados y posgrados, no se cuenta con un estudio o investigación que presente el perfil del graduado requerido en programas de maestría en Administración en el departamento de Boyacá – Colombia con base a los requerimientos del sector empresarial.

De esta manera, el identificar cuáles son las competencias que debe tener un profesional magister en Administración para ejercer la profesión en el ámbito empresarial, no ha sido explorado. Así mismo, a pesar de concentrar uno de los mayores porcentaje de preferencia por programas de posgrado en el área de administración y afines, no hay evidencia de estudios enfocados a establecer cuáles son las competencias de formación que entregan las Universidades en programas de maestría en Administración; ni tan poco un estudio que interprete los hallazgos encontrados y ver la distancia/proximidad y las competencias de formación que hacen falta para que haya una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial.

Creemos que los resultados podrían ser usados como puntos de referencia para las Instituciones Educación Superior al momento de diseñar y/o ajustar el perfil del graduado en sus programas de maestría en Administración en Colombia y específicamente en el departamento de Boyacá, cuando el mismo se encamine y se direccione en atender los requerimientos del sector empresarial. De este modo, la investigación podría brindar un aporte extra-académico en la gestión empresarial, al presentar el perfil ocupacional y las competencias laborales para talento humano formado en programas de maestría en Administración implícitos en el perfil del graduado, necesarios en procesos de selección de personal. Además, en materia de estudios, contribuiría a tener un mayor conocimiento de la disciplina administrativa, en la medida que entrega un panorama y un punto de referencia para el diseño y/o ajustes en el perfil del graduado en programas de maestría en Administración, el cual contempla implícitamente competencias de formación en el área de Administración en temas de organización y estrategia, a fin de fortalecer los procesos académicos y cognitivos a nivel de posgrados en maestrías en Administración, para futuras investigaciones.

Por esta razón, cobra importancia adelantar el estudio propuesto formulando las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las competencias que debe tener un profesional magister en Administración para ejercer la profesión en el ámbito empresarial?

- ¿Cuál son las competencias de formación que entregan las Universidades en programas de maestría en Administración?

- ¿Cuáles son los hallazgos encontrados frente a la distancia/proximidad y las competencias de formación que hacen falta para que haya una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este proyecto, es determinar cuál debe ser el perfil del graduado requerido en programas de Maestría en Administración, en función de los requerimientos del sector empresarial tanto público como privado; el trabajo se suscribe en el departamento de Boyacá – Colombia.

Este objetivo general se desagrega en los siguientes objetivos específicos para su tratamiento empírico.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

– Identificar cuáles son las competencias que debe tener un profesional magister en Administración para ejercer la profesión en el ámbito empresarial.

– Establecer cuáles son las competencias de formación que entregan las Universidades en programas de maestría en Administración.

– Interpretar los hallazgos encontrados y ver la distancia/proximidad y las competencias de formación que hacen falta para que haya una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. CONTEXTOS DE ANÁLISIS

Ante los cambios del "entorno, los avances tecnológicos, la fuerte competencia, la incursión en la era digital, han marcado el accionar de las organizaciones" (Limas Suárez, 2017, pág. 17), razón por la cual, es necesario comprender la tarea de la alta gerencia.

Desde esta perspectiva, los programas de maestría en Administración requiere del direccionamiento hacia un "perfil del graduado orientado a niveles altos de dirección, actualizado y humanístico, que permita hacer efectivo el tránsito del mundo de las ideas al mundo de la acción" (Ibarra Ayerbe, 2015). Por tanto, se requiere desde la "alta dirección y/o desde la consultoría, de una nueva clase de gestores y de seres humanos, que haciendo del conocimiento una categoría instrumental, propendan por la transformación de las organizaciones y de la sociedad" (Ibarra Ayerbe, 2015).

De este modo, en la presente investigación se indagará sobre el perfil del graduado requerido en programas de Maestría en Administración, en función de los requerimientos del sector empresarial tanto público como privado. Por lo tanto, es necesario abordar la presente investigación desde dos contextos de análisis, el contexto empresarial por ser el campo de acción y desempeño de estos profesionales y el contexto académico por ser el campo de formación para el desempeño profesional.

4.1.1. CONTEXTO EMPRESARIAL

El sector empresarial requiere de talento humano altamente capacitado, a nivel de alta gerencia se debe formar capital humano pertinente para las empresas tanto públicas como privadas, que contribuyan a la eficiencia, competitividad, celeridad y transparencia de la administración, al desarrollo sostenible y al progreso de los colombianos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017). Razón por la cual es importante contextualizar el ámbito empresarial, al ser el escenario de actuación de graduados en programas de maestría en Administración.

Desde esta perspectiva, en Colombia las empresas se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas (BANCOLDEX, 2013). Los criterios de clasificación son: valor en activos en SMMLV[1] y número de empleados.

De acuerdo con BALCOLDEX (2013), las empresas se clasifican así:

> *Como **microempresa** aquella una unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes **y** menos de 10 empleados**.** El término **pyme** hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV. Una **gran empresa** es aquella cuyos activos totales son superiores a 30000 SMMLV* (BANCOLDEX, 2013).

[1] Salario mínimo mensual legal vigente.

Por su parte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con base en la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590 de 2000 y modificada por la Ley 905 de 2004, las PYMES se clasifican así (Congreso de Colombia, 2004):

> ***Microempresa**: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes. **Pequeña Empresa**: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes. **Mediana**: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.* (Congreso de Colombia, 2004).

En síntesis, las empresas en Colombia presentan la siguiente clasificación (ver tabla 1):

Tabla 1. Clasificación de las empresas en Colombia

TAMAÑO	ACTIVOS TOTALES SMMLV	EMPLEADOS
Microempresa	Hasta 500	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)
Grande	Superior a 30.000	Superior a doscientos (200) trabajadores

*SMMLV= Salario mínimo mensual legal vigente

Fuente. Elaboración propia con información tomada de Ley 905 de 2004 (Congreso de Colombia, 2004) y documentos varios.

Asimismo, toda actividad empresarial cuenta con una estructura interna bien definida. Según el SENA (2004), las empresas en Colombia, dentro de su estructura funcional, están formalmente organizadas por divisiones, área o departamentos, así (ver tabla 2):

Tabla 2. Composición Interna de la Empresa Colombiana

UNIDAD ADMINISTRATIVA	Porcentaje
Financiero Contable	60.6%
Mercadeo	34.5%
Ventas	53.9%
Producción	75.8%
Personal	42.4%
Comercio Exterior	10.9%
Gerencia	51.5%

Fuente. SENA, Caracterización Asistencia Administrativa (2004, pág. 67)

Estas cifras cobran verdadera importancia, en la medida en que permite dimensionar en qué posibles área o dependencia se contratan y se desempeñan los graduados de programas de maestría en administración en Colombia y en el departamento de Boyacá, así como conocer el perfil ocupacional y análisis funcional a partir del desempeño laboral de los mismos en las empresas; tema que se profundizará a continuación.

4.1.1.1. OCUPACIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

A raíz de factores como la globalización, el desarrollo tecnológico, la incursión en la era de la información y la comunicación, los avances en los procesos productivos, entre otros, han conllevado a variaciones en la economía y en consecuencia en el mercado laboral, el cual ha tenido que ajustarse a estos cambios (SENA, 2013, pág. 6). Lo anterior, amerita que se analice el escenario laboral para el graduado en programas de maestría en Administración con base en ocupaciones, y competencias laborales.

Desde esta óptica, en el mercado laboral es necesario tener claridad sobre tres conceptos importantes, el de *ocupación*, el de *empleo*, y el de *competencia*.

En este sentido, el SENA (2017, págs. 5, 7) define por *empleo*, el conjunto de tareas desempeñadas por una persona, o que se prevé que ésta desempeñe en su puesto de trabajo. Asimismo, define por *ocupación*, al conjunto de empleos o puestos de trabajo que tienen un alto grado de similitud en términos del nivel de cualificación y el área de conocimiento necesarios para el desempeño. Por *competencia* describe de habilidades y destrezas específicas requeridas para el desempeño en un puesto de trabajo, que determine las salidas ocupacionales en los programas académico, y como soporte para la intermediación laboral.

Por su parte, el DANE (2015, pág. 2) define *ocupación* como las categorías homogéneas de tareas que constituyen un conjunto de empleos, desempeñados por una persona, según capacidades adquiridas por educación o experiencia y por la cual recibe un ingreso en dinero o especie.

Asimismo, el DANE en el Informe sobre CIUO (2015, pág. 10) define *empleo* como el conjunto de tareas y cometidos desempeñados por una persona, o que se prevé que ésta desempeñe, para un empleador particular, incluido el empleo por cuenta propia. También define *competencia* como la capacidad para realizar tareas y deberes de un determinado empleo. Utiliza dos dimensiones de competencias: nivel de competencias (complejidad y la variedad de tareas y deberes que se deben realizar en una ocupación) y especialización de competencias (según conocimientos, herramientas, material y productos producidos).

Para la presente investigación, un *puesto de trabajo* es el conjunto de tareas desempeñadas por una persona; una *ocupación* es la conformada por varios empleos o puestos de trabajo caracterizados por el alto grado de similitud en el nivel de cualificación y el área de conocimiento para el desempeño; y *competencia* como la capacidad para realizar tareas y deberes de un determinado empleo, las funciones en el puesto de trabajo se asocian a las competencias laborales.

Por otra parte, el DANE (2015) presenta la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones – CIUO adaptada para Colombia, establece la clasificación de todos los empleos del mundo. Se basa en el referente internacional CIUO – 08 de la Organización Internacional del Trabajo, tiene el pleno respaldo de la comunidad internacional y es reconocido como estándar de referencia en estadísticas laborales internacionales. Asimismo, establece los niveles de las competencias de acuerdo a la ocupación.

Para fines del presente estudios, solo se tomarán las ocupaciones y empleos direccionados hacia la alta gerencia, por ser el foco de formación de los programas de maestría en Administración. En este sentido, el grupo uno (1) clasifica a Directores y Gerentes así (ver tabla 3).

Tabla 3. Clasificación Internacional Unificado de Ocupaciones - CIUO. Ocupaciones de Directores y Gerentes

OCUPACIONES DE DIRECTORES Y GERENTES SEGÚN CIUO
1. DIRECTORES Y GERENTES
1.1. DIRECTORES EJECUTIVOS, PERSONAL DIRECTIVO DE LA ADMINISTRACIÓN Y LEGISLATIVOS
1.1.1. Miembros del poder ejecutivo y de los Cuerpos Legislativos
1.1.2. Directores y gerentes generales
1.2. DIRECTORES ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES
1.2.1. Directores de administración y servicios
1.2.2. Directores de ventas, comercialización y desarrollo
1.3. DIRECTORES Y GERENTES EN SECTORES DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS
1.3.1. Directores de producción agropecuaria, silvicultura y pesca
1.3.2. Directores de industrias manufactureras, minería, construcción y distribución
1.3.3. Directores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones
1.3.4. Directores y gerentes de servicios profesionales
1.4. GERENTES DE HOTELES, RESTAURANTES, COMERCIOS Y OTROS SERVICIOS
1.4.1. Gerentes de hoteles y restaurantes
1.4.2. Gerentes de comercios al por mayor y al por menor
1.4.3. Otros gerentes de servicios

Fuente. DANE, CIUO (2015, pág. 8)

Asimismo, el informe sostiene que las competencias nivel 3 y 4 son la que debe desarrollar este grupo. Las competencias nivel 3 suelen comprender el desempeño de tareas técnicas y prácticas complejas que exigen un conjunto de conocimientos de hecho, técnicos y de procedimientos en un área especializada. Las ocupaciones del cuarto nivel de competencias suelen abarcar el desempeño de tareas que exigen la solución de problemas complejos, la toma de decisiones y la creatividad sobre la base de un amplio conocimiento teórico y fáctico en una especialización determinada (DANE, 2015, pág. 13).

Del mismo modo, el SENA (2013, pág. 6) presenta la Clasificación Nacional de Ocupaciones – CNO, en este documento muestra la organización sistemática de las Ocupaciones existentes en el mercado laboral colombiano, elaborado a partir de "recomendaciones de empresarios, instituciones de formación, la Agencia Pública de Empleo SENA y estudios según Mesas Sectoriales para la elaboración de normas de competencia laboral en distintos sectores productivos y análisis de vacantes solicitadas.

De esta manera, El SENA en el informe sobre CNO (2017, pág. 10), señala que las ocupaciones de Dirección y Gerencia (o *management*) contiene las ocupaciones de alta dirección y gerencia media en empresas tanto privadas como públicas, incluyendo las de nivel directivo en las ramas ejecutiva, legislativa y judicial del poder público. Están empleados por el sector público y privado. Clasifica las ocupaciones de Dirección y Gerencia así (ver tabla 4):

Igualmente, el informe señala que estas ocupaciones se caracterizan por que planean, organizan, dirigen y controlan a través de otros directores, las actividades propias de las

organizaciones; también formulan políticas que establecen la dirección a tomar por las empresas (SENA, 2017, pág. 22).

Tabla 4. Clasificación Nacional de Ocupaciones - CNO. Ocupaciones de Dirección y Gerencia

0. OCUPACIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA SEGÚN CNO	
OCUPACIONES DE ALTA DIRECCIÓN	001 Alta Dirección Pública y Privada
OCUPACIONES DE GERENCIA MEDIA	011 Gerentes de Servicios Administrativos
	012 Gerentes de Servicios Financieros y Comerciales
	013 Gerentes de Servicios de Comunicación
	021 Gerentes de Ingeniería, Ciencias y Sistemas de Información
	031 Gerentes de Servicios a la Salud
	041 Gerentes de la Administración Pública
	042 Gerentes de Educación, Servicios Social y Comunitario
	051 Gerentes de Arte, Cultura, Esparcimiento y Deporte
	061 Gerentes de Ventas, Mercadeo y Publicidad
	062 Gerentes de Comercio al Por Menor
	063 Gerentes de Servicios de Alimentos y Alojamiento
	064 Oficiales de Servicios de Protección y Defensa
	065 Gerentes de Otros Servicios
	071 Gerentes de Producción Primaria y Extractiva
	081 Gerentes de Construcción y Transporte
	082 Gerentes de Operación y Mantenimiento
	091 Gerentes de Fabricación y Servicios Públicos

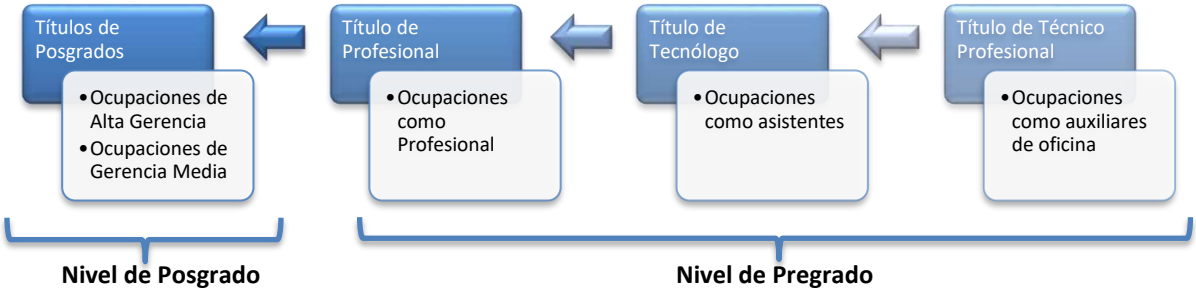
Fuente. SENA, CNO (2017, pág. 12)

En síntesis, la contribución de la CIUO y de la CNO para Colombia, es importante, según informe DANE (2015, pág. 2) y SENA (2013, pág. 6) por las siguientes razones:

- En la identificación de salidas ocupacionales para la estructuración de currículos de programas de formación académica
- En estudios de mercado laboral e intermediación entre la oferta y demanda laboral
- En el mercado para que se tenga una estructura de acuerdo con las necesidades de talento humano y de formación
- En la selección de talento humano
- En proporcionar datos utilizables para fines de investigación
- En la toma de decisiones específicas y su implementación, relacionadas con procesos de migración internacional y la inserción laboral
- En normalizar el lenguaje ocupacional entre empleadores, trabajadores y entidades formadoras a fin de mejorar la interacción entre la educación y el trabajo facilitando la gestión del mercado laboral
- En materia de estadísticas laborales internacionales.

Finalmente, analizando las salidas ocupacionales en relación con los niveles de formación en Colombia, se puede observar que cada nivel de formación tanto de pregrado como de posgrado corresponde a unas salidas ocupacionales bien definidas. Este es un referente importante de análisis, en la medida en que dimensiona los niveles de formación académica para el desempeño laboral, y se visualiza en esa misma dirección los perfiles ocupacionales para el desempeño en el campo laboral en materia de posgrados, lo que facilita identificar la salida ocupacional en el caso de los programas de maestría en administración a partir del contexto educativo o académico (ver figura 1).

Figura 1. Nivel de formación académica & ocupación laboral



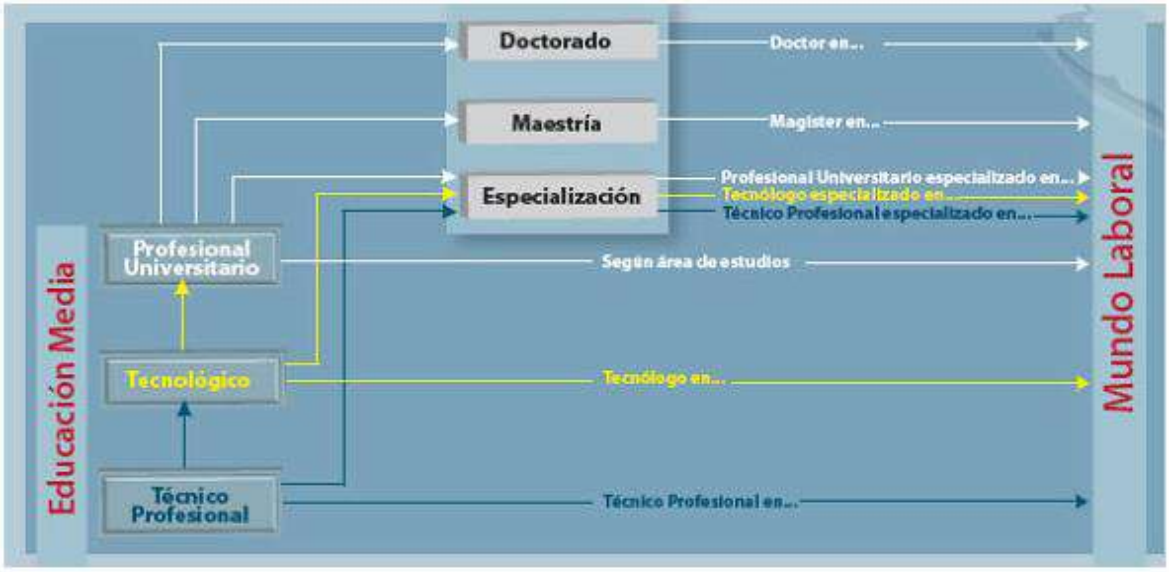
Fuente. Elaboración propia a partir de documentos varios.

Esta información es importante para la presente investigación, en la medida en que visualiza las ocupaciones y las competencias del mercado laboral colombiano para profesionales graduados en programas de maestría en Administración. Asimismo, permite conocer los requerimientos empresariales en cuanto a funciones y competencias según el cargo a desempeñar en este nivel de formación, y con base en estos requerimientos ajustar la oferta académica reflejada en el perfil de graduado en programas de maestría en Administración en el departamento de Boyacá - Colombia.

4.1.2. CONTEXTO ACADÉMICO

El sistema de educación superior en el país, actualmente "opera bajo programas académicos que ofrecen las instituciones de educación superior, para desarrollarse en niveles de pregrado y postgrado de conformidad con sus propósitos de formación" (Ley 30 de 1992).

Figura 2. Organización actual de la educación superior en Colombia



Fuente. Consejo Nacional de Acreditación, CNA (2017)

En Colombia, el Ministerio de Educación Nacional - MEN (2008, pág. 20) señala que de acuerdo a las exigencias del sector empresarial, la demanda de talento humano cualificado se inicia desde los niveles de pregrado a nivel de Técnicos Profesionales, Tecnólogos y profesionales en un área de formación específica. A nivel de programas de posgrado, el talento humano continúa su cualificación a partir de la formación en un programa de especialización o un programa de maestría para continuar con los programas de doctorado y finalmente pos doctorados como máximo nivel de formación en el ámbito académico para el desempeño laboral (ver figura 2).

En este apartado nos enfocaremos en los programas de posgrados, específicamente en los programas de maestría, por lo que es necesario conocer la organización del sistema educativo colombiano en materia de posgrados hasta llegar al nivel de maestría, conocer la conceptualización de maestría, y centrar la discusión en las maestrías en administración, así como la conceptualización de perfil de graduado en programas de maestría en administración, por ser éste el referente central de análisis en la presente investigación.

De este modo, el Observatorio laboral para la Educación (2014), establece las diferencias entre los niveles de formación a nivel de posgrados, así:

> *La especialización posibilita el perfeccionamiento en la misma ocupación, profesión, disciplina o en áreas a fines o complementarias. En la maestría se amplía y desarrolla el conocimiento para la solución de problemas, al tiempo que se profundiza teórica y conceptualmente un campo del saber. Con el doctorado se acredita la formación y la competencia para el ejercicio académico e investigativo de alta calidad* (Observatorio Laboral para la Educación, 2014).

De acuerdo con el Consejo Nacional de Acreditación (2017), las maestrías son programas de posgrado, al igual que el doctorado y el post doctorado; estos programas basan su quehacer en la investigación como fundamento y ámbito necesarios de su actividad. Los programas de maestría, doctorado y post-doctorado, conducen al título de magíster, doctor o al título correspondiente al post-doctorado adelantado, los cuales deben referirse a la respectiva disciplina o a un área interdisciplinaria del conocimiento.

Por su parte, el Observatorio laboral para la Educación (2014), reconoce el papel fundamental y transformador de la educación en relación con el comportamiento laboral de los egresados de programas de posgrado, señala que se vinculan con mayor facilidad a un cargo laboral y reciben salarios más significativos, asimismo, señala que esta es una opción de vida para mejorar no solo la calidad de vida de la persona, sino además aporta al crecimiento regional y nacional.

Desde el punto de vista teórico, nos interesan dos conceptos principalmente: el de **maestría** como programa de formación pos-gradual, enfocado hacia la maestría en Administración; y el de ***perfil del graduado*** como resultado formativo luego de concluir un programa de maestría.

4.1.2.1. LOS PROGRAMA DE MAESTRÍA

En relación al término ***maestría,*** hay varios aportes respecto al concepto y a los propósitos de estos programas de formación posgradual (o programas de posgrado). Cada uno de estos aportes detalla o resalta aspectos que nos permiten entender la contextualización, y el énfasis implícito en estos programas de formación académica.

Trigueros Cazares, Lecona Uribe, Madrigal Torres, Pascual Franco, Rodríguez Perego, & Meza Ólvera (1994), sostienen que las maestrías difieren de otros estudios de posgrado por la profundidad en el conocimiento, la originalidad en la búsqueda y consolidación de la misma, así como la relevancia de las actividades de investigación, que en estos programas de formación posgradual resurgen como ímpetu integrándose a labores docentes, enriqueciéndolas y dotándolas de las características que le permiten ser instrumento difusor de sus avances y resultados. Asimismo, expresan que las maestrías buscan alcanzar altos niveles en la formación de recurso humano, de manera tal que al final del programa se haya adquirido el perfil deseado, implícito generalmente en la denominación del programa, guardando estrecha relación con el perfil de egreso esperado.

Pacheco Arrieta (2006), señala que los programas de maestría tienen como finalidad ampliar y desarrollar el conocimiento para la solución de problemas; y profundizar teórica y conceptualmente en un campo del saber. Asimismo, sostiene que un mismo programa de maestría puede "impartir formación de profundización o investigación, siendo los elementos diferenciadores el tipo de investigación realizada, los créditos y las actividades académicas desarrolladas por el estudiante" (Pacheco Arrieta, 2006).

La Universidad Centroamericana – UCA (2006, págs. 18, 20), establece que la maestría es un programa de posgrado estructurado alrededor de un plan curricular, que incorpora aspectos teóricos conceptuales, metodológicos, epistemológicos e investigativos, acorde con el perfil de formación.

Por su parte, Fuentes (2016, pág. 863) afirma que las maestrías implican ampliar y aplicar el conocimiento en un campo profesional específico (o de varias profesiones); sostiene que estos programas también están vinculados a la investigación en un campo específico o interdisciplinar, y que por tanto, dan cuenta de una producción de conocimiento y una sapiencia en cuanto a lo metodológico-científico.

Entre tanto, Rojas Cistancho (2017, pág. 104) señala que las maestrías buscan "ampliar y desarrollar conocimientos para la solución de problemas disciplinarios, interdisciplinarios o profesionales y dotar a la persona de instrumentos básicos que la habilitan como investigador en un área específica del conocimiento para profundizar teórica y conceptualmente en este campo" (Rojas Cristancho, 2005).

A los fines de este proyecto, definimos *maestría* como un programa de formación posgradual, que diverge por la profundidad en el conocimiento que se estructura en un plan curricular, buscando alcanzar altos niveles en la formación de recurso humano en un campo específico de formación, implícito generalmente en la denominación del programa, guardando estrecha relación con el perfil de egreso esperado.

Para complementar el marco de análisis conceptual, resulta importante tener en cuenta lo planteado en el Decreto 1075 de 2015 (pág. 342), el cual señala que los programas de maestría tienen como fin ampliar y desarrollar los conocimientos para la solución de problemas disciplinares, interdisciplinarios o profesionales y dotar a la persona de los instrumentos básicos que la habilitan como investigador en un área específica o que le permitan profundizar teórica y conceptualmente en un campo de formación.

Asimismo, el Consejo Nacional de Acreditación - CNA en Colombia (2010, pág. 6), sostiene que los programas de maestría contribuyen a fortalecer las bases de la capacidad nacional para la generación, transferencia, apropiación y aplicación del conocimiento, así como a profundizar y mantener vigentes el conocimiento disciplinar y profesional impartido en los programas de pregrado. Así mismo, señala que se deben constituir en espacios de renovación y actualización metodológica y científica, contribuyendo a la consolidación de las comunidades científicas y académicas en sus respectivos campos.

En los aportes expuestos respecto a la conceptualización de *maestría*, coinciden en afirmar, que es un programa de posgrados que se identifica por:

- Generar, ampliar, desarrollar, transferir y aplicar los conocimientos para la solución de problemas disciplinares, interdisciplinarios o profesionales.
- Dotar de instrumentos básicos para la investigación en un área específica del conocimiento.
- Mantener vigente y profundizar teórica y conceptualmente en un campo específico de formación.

Ahora bien, de acuerdo a los aportes descritos anteriormente, destacan que las maestrías pueden impartirse desde dos énfasis, la formación de profundización o la formación de investigación.

En este sentido, la Universidad de los Llanos (Acuerdo Superior No. 017 de 2015, pág. 4), sostiene que a partir de los propósitos de estos programas, los planes de estudio deben dar continuidad y profundización a los programas de especialización y pueden tener secuencia en los programas de doctorado. Las maestrías de profundización desarrollarán, en el Núcleo de Profundización, una serie de cursos que deberán organizarse de acuerdo con la especificidad del programa para demostrar el desarrollo de competencias para la solución de problemas disciplinares, interdisciplinarios o profesionales. Las maestrías de investigación organizarán, en el núcleo de investigación, seminarios que permitan al estudiante la adquisición de los instrumentos básicos que lo faculten como investigador en este nivel de formación.

Entre tanto, el Ministerio de Educación Nacional - MEN (Decreto 1075 de 2015, pág. 342) y el Consejo Nacional de Acreditación (2010, pág. 6) coinciden en afirmar que las maestrías de profundización tienen como propósito profundizar en un área del conocimiento y el desarrollo avanzado de competencias que permitan la solución de problemas o el análisis de situaciones particulares de carácter disciplinario, interdisciplinario o profesional, a través de la asimilación o apropiación de conocimientos, metodologías y desarrollos científicos, tecnológicos o artísticos. Por su parte, las maestrías de investigación tienen como propósito el desarrollo de avanzado de competencias que permitan la participación activa en procesos

de investigación que generen nuevos conocimientos o procesos tecnológicos. El trabajo de grado de estas maestrías debe reflejar la adquisición de competencias científicas propias de un investigador académico, las cuales podrán ser profundizadas en un programa de doctorado.

De acuerdo a las contribuciones ya expuestas, se puede afirmar que las maestrías conllevan a profundizar y generar nuevo conocimiento a partir de la investigación, así como a enriquecer la cualificación del tipo de profesional que el entorno requiere. En tal sentido, los programas de maestría podrán ser de profundización o de investigación; difieren según el contexto y los fines perseguidos en el programa de formación posgradual (ver figura 3).

Figura 3. Énfasis de las maestrías en Colombia

Criterio	Maestría de Investigación	Maestría de profundización
Propósito	Profundizar en enfoques, métodos y fundamentación en el campo de la investigación y generar nuevo conocimiento	Profundizar en un área del conocimiento para enriquecer la cualificación del tipo de profesional que el entorno requiere
Competencias	Desarrollo avanzado de competencias que permitan la participación activa en procesos de investigación	Desarrollo de competencia para para la solución de problemas o análisis de situaciones de carácter disciplinario, interdisciplinario o profesional
Resultado	Habilidades en investigación y formación de investigadores para generar nuevos conocimientos o procesos tecnológicos	Asimilación o apropiación de conocimientos, metodologías y desarrollos científicos, tecnológicos o artísticos
Trabajos de grado	Adquisición de competencias científicas propias de un investigador académico, se podrán profundizar en un programa de doctorado	Enfocado hacia la investigación aplicada, estudio de casos, la solución de un problema concreto o el análisis de una situación particular

Fuente. Elaboración propia a partir de información tomada del Ministerio de Educación Nacional, MEN (Decreto 1075 de 2015) y Consejo Nacional de Acreditación (2010) .

Esta información representa un referente importante de análisis, en razón a que permite identificar los énfasis de las maestrías en Administración y sus características propias en el sistema educativo colombiano, cuando se analicen las competencias de formación en los programas de maestría en Administración en el departamento de Boyacá.

Asimismo, será un parámetro de caracterización en los programas objeto de estudio en la presente investigación, implica revisar los perfiles del graduado en programas de maestría en Administración en el departamento de Boyacá – Colombia según estas diferencias, y encontrar características e incidencias en los mismos a partir del propósito de formación, el direccionamiento ocupacional y las competencias de formación en estos programas de formación.

4.1.2.2. PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Para los fines de este estudio, se indagará por las maestrías en administración en el departamento de Boyacá, por ser éstas el objeto de estudio de la presente investigación. Desde este enfoque, en Colombia por área del conocimiento, el mayor número de títulos son otorgados en ésta área de formación y afines, concentrando el mayor porcentaje de preferencia en materia de formación académica posgradual, después del área en ciencias de la educación.

En referencia al término *maestría en administración*, se le relaciona con las siglas MBA que en inglés traduce *Master in Business Administration* en universidades de Estados Unidos**;** pero en español traduce *Maestría en Administración de Negocios* (Significados.com), *Maestría en Administración de Empresas o Maestría en Administración* en Latinoamérica, y *Máster en Administración y Dirección de Empresas* en España (Eligemba.com). Para el presente estudio, se utilizará el término *maestría en administración*, el cual goza de un amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional, siendo utilizado ampliamente en el campo académico y profesional.

Frente al concepto de *maestría en administración*, se encontraron los siguientes referentes de conceptuales.

Pascual (2015), señala que la maestría en administración es el programa de postgrado con mayor reconocimiento y prestigio internacional. Afirma que se dirige a titulados y profesionales que desean desarrollar su actividad en el ámbito de la dirección empresarial, para dotar al futuro directivo de las habilidades, las competencias y los conocimientos en las áreas funcionales que cualquier profesional precisa a la hora de dirigir una empresa.

Por su parte, Meseguer Sousa (2012), manifiesta que es uno de los programas con más prestigio internacional. Señala que se enfoca a profesionales con varios años de experiencia, que ocupan cargos de responsabilidad y quieren profundizar sus conocimientos en dirección empresarial; o a todos aquellos emprendedores que deseen crear o impulsar su propia empresa, ya que ofrece las herramientas básicas y las habilidades necesarias para la gestión empresarial; o también para los que quieran dar un salto en su carrera profesional o estén mejorando su formación para encontrar otro trabajo.

La Universidad de los Andes (2017), sostiene que la *maestría en administración* es un programa innovador con alto reconocimiento internacional, encaminado a atender las necesidades, experiencias y objetivos de profesionales capaces de liderar y transformar organizaciones. Asimismo, señala que es un programa orientado al desarrollo de líderes con habilidades directivas y a consolidar el conocimiento en las áreas funcionales de la administración y su capacidad de innovación.

Entre tanto, la Universidad EAFIT (2017), expresa que la *Maestría en Administración - MBA* forma profesionales con conocimientos en alta gerencia capaces de liderar propuestas de desarrollo en entornos nacionales e internacionales.

La Universidad Externado de Colombia (2016), manifiesta que este programa forma gerentes integrales, estrategas con capacidad investigadora **y** agentes de cambio que aportan a la competitividad de organizaciones sostenibles y responsables socialmente.

No obstante, la Universidad del Norte (2017), afirma que un programa para ejecutivos con experiencia en el campo laboral que requieren un nivel elevado de educación en el campo gerencial, centrado en temas de organización y estrategia, con orientación hacia la internacionalización de las empresas, para responder con rigor y pertinencia al análisis y la solución de problemas empresariales dentro de entornos cada vez más competitivos y complejos, contribuyendo de esta forma al progreso económico de la región y del país.

Estas Universidades han sido tomadas como referentes conceptuales, por tener en los programas de *maestría en administración* reconocimiento y calificación entre las 4 mejores escuelas de negocios de universidades colombianas, calificadas entre las 20 más prestigiosas de Latinoamérica en 2016, en el Ránking de las Mejores Escuelas de Negocios de América Latina, elaborado por América Economía Intelligence (AméricaEconomía, 2016) revista más leída e influyente de negocios, economía y finanzas en América latina.

Entre tanto, la Universidad Nacional de Colombia (2017) señala que la *maestría en administración* forma investigadores de alto nivel, capaces de teorizar, modelar y analizar el desarrollo y funcionamiento de los modelos administrativos contemporáneos, así como de elaborar y formular políticas para las organizaciones, con base en la realidad socioeconómica nacional, y alternativas a problemas relevantes de la gestión. Asimismo, manifiesta que profundiza en diversas áreas de la teoría de la gestión prioritarias para el desarrollo del país, de la disciplina y de la capacidad administrativa de las organizaciones.

Finalmente, la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (2017) establece que el programa de *maestría en administración* tiene una formación integral, con un alto nivel en la gerencia de proyectos e innovación y la utilización de herramientas de I+D+I, que permitan generar valor para la organización y la sociedad; competentes, emprendedores e innovadores que contribuyan a fortalecer el tejido empresarial apoyando proceso de investigación y comprometidos a generar el impacto positivo de su interacción con la región y con el país.

Estas Universidades, al igual que las ya mencionadas en este apartado, han recibido Acreditación de Alta Calidad según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (Consejo Nacional de Acreditación, 2017).

Por las contribuciones expuestas, se puede afirmar que la *maestría en administración* conlleva a profundizar y generar nuevo conocimiento en el área de la administración a partir de la investigación; así como a enriquecer la cualificación del profesional en alta gerencia (o *management*) para el desempeño empresarial según los requerimientos del entorno. La primera hace énfasis hacia la *maestría en administración* con énfasis en investigación; y la segunda direcciona hacia la *maestría en administración* con énfasis en profundización (ver figura 4).

Figura 4. Énfasis de las Maestrías en Administración en Colombia

Criterio	Maestría de Investigación	Maestría de profundización
Propósito	Profundizar en enfoques, métodos y fundamentación en el campo de la administración y generar nuevo conocimiento	Profundizar conocimientos en alta gerencia para enriquecer la cualificación del profesional que el entorno requiere
Competencias	Desarrollo avanzado de competencias en teorización administrativa y política organizacional que permitan la participación activa en procesos de investigación	Desarrollo de competencias en dirección empresarial, para liderar propuestas de desarrollo, y dar soluciones a problemas empresariales en entornos cada vez más competitivos
Resultado	Habilidades en investigación y formación de investigadores para generar nuevo conocimiento administrativos, de innovación o procesos tecnológicos en las organizaciones.	Asimilación o apropiación de las habilidades, las competencias y los conocimientos en el campo de la administración para el desempeño empresarial desde la alta gerencia.
Trabajos de grado	Adquisición de competencias científicas propias de un investigador académico, las cuales podrán ser profundizadas en un programa de doctorado	Enfocado hacia la investigación aplicada, estudio de casos, la solución de un problema concreto o el análisis de una situación particular

Fuente. Elaboración propia con base en información del MEN (Decreto 1075 de 2015), CNA (2010), e Instituciones de Educación Superior en Colombia.

Esta información es un referente de análisis, en razón a que representa un parámetro de caracterización en los programas objeto de estudio en la presente investigación; implica revisar los perfiles del graduado en programas de maestría en Administración en el departamento de Boyacá – Colombia según estas diferencias, y encontrar características e incidencias en los mismos.

4.1.3. FORMACIÓN EN *MANAGEMENT*

La gerencia moderna define conceptos y estilos de gestión, para responder a la contemporaneidad, en función de mayor eficiencia, eficacia, efectividad, y competitividad empresarial. Como lo afirma Drucker (1974), el gerente es el elemento dinámico y vivificante de la empresa; el desempeño de los gerentes determinan el éxito de las empresas dentro de un sistema económico de competencia. Esto hace necesario abordar la formación en *management* a fin de que exista coherencia entre la formación académica y las necesidades del sector empresarial, atendiendo a las exigencias de la contemporaneidad. Asimismo Mintzberg (1989), señala que el gerente o directivo es la persona que está a cargo de una organización o de una de sus subunidades.

Por *management* (o gerenciamiento), en la literatura de la administración, es entendido como "la actividad que desarrollan los directivos en el seno de una empresa u organización. Son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia, eficacia y efectividad" (Gil Pechuán, 2004). En tal sentido, se aborda la formación del *management* desde dos ópticas, por un lado, desde la esfera empresarial (competencias laborales) y por el otro desde el contexto académico (competencias de formación), en el presente estudio.

En las empresas la formación en *management*, se configuran como la ruta para el fortalecimiento y crecimiento empresarial, permitiendo la mejora continua de los funcionarios y la búsqueda de la excelencia por parte de la empresa, afirma la Escuela Europea de *Management* (2016).

Para Avendaño Galeano (2014, pág. 2) las organizaciones competitivas deben prestar relevancia al factor más importante en la productividad: las personas; factor que constituye el alma de la organización ya que establece la existencia y funcionalidad de la misma, a fin de lograr encaminar y direccionar los esfuerzos a mejores resultados en términos de competitividad.

Entre tanto, Pérez, Pineda, & Arango (2011, pág. 79) sostienen que la capacitación en *managenent* (gerencia empresarial) tiene como propósito resaltar la importancia que tiene el entrenamiento de los trabajadores en el mejoramiento de sus competencias laborales y en el desempeño global de la organización. Asimismo, afirman que se parte de las condiciones de contexto organizacional para enfocar la formación centrada en las personas, de modo que mejoren su desempeño en el puesto de trabajo hacia el mejoramiento y aprendizaje continuo.

Finalmente, sostiene Guiñazú (2004, pág. 103) que en la actualidad, el factor clave para el éxito de una organización, ya no es solamente el capital disponible, como sucedía en la era industrial, sino además sus miembros. Afirma que las empresas han pasado de un gerenciamiento orientado a optimizar principalmente el capital a uno orientado a optimizar también el personal; en este contexto la formación deja de ser una actividad secundaria para convertirse en factor crítico de las estrategias de competitividad de las empresas.

Por otro lado, en las Universidades la oferta de programas para la formación y el perfeccionamiento en un área del conocimiento, tendrán mayor éxito y acogida, si su formación se enfoca a satisfacer las necesidades de desarrollo profesional con base en requerimientos identificados en el campo de actuación de la disciplina, dando lugar a una formación con pertinencia, entendida como oportuna, acertada, adecuada, eficaz, conveniente, apropiada y congruente; según definición del Ministerio de Educación de Colombia (Perez, 2009).

Los programas de maestría en administración, como anteriormente se menciona, se direccionan a profesionales, líderes, ejecutivos, gerentes, etc., que ocupan cargos de responsabilidad y quieren profundizar sus conocimientos en alta gerencia, se encaminan a atender las necesidades, experiencias y objetivos empresariales a fin de liderar y transformar las organizaciones dentro de entornos cada vez más competitivos y complejos.

Según Koontz, Heinz, & Canine (2012, pág. 355), no es fácil determinar la efectividad de los programas de formación, capacitación y desarrollo, pues deben medirse frente a los estándares e identificar de manera sistemática las necesidades y objetivos de la formación, incluye aumento de conocimientos, desarrollo de actitudes que conduzcan a una buena administración, mejora del desempeño administrativo y logro de los objetivos de la empresa. Asimismo, sostiene que el desarrollo de los gerentes requiere un enfoque situacional en el que objetivos, técnicas y métodos de formación sean bastantes congruentes con los valores, las normas y las características empresariales y del ambiente.

A partir de estos dos enfoques, se puede observar que la formación del *management*, es fundamental tanto para el factor humano como para los fines de la empresa, permite tomar mejores decisiones y llegar a mejores resultados. Esto reafirma la necesidad de alinear la educación con los requisitos de las empresas, referente importante en el momento de abordar el perfil del graduado en el estudio.

4.1.4. PERFIL DEL GRADUADO

En lo ya expuesto por los tratadistas, afirman que los programas de *maestría* divergen de otros programas de formación posgradual, por la profundidad en el conocimiento que se estructura en un plan curricular, buscando alcanzar altos niveles en la formación de recurso humano en un campo específico de formación, implícito generalmente en la denominación del programa, guardando estrecha relación con el perfil de egreso esperado.

En relación al término *perfil del graduado*, se le conoce también como *perfil de egreso*, o *perfil de formación*; pero para los fines de la presente investigación se utilizará el término *perfil del graduado*, en razón a que el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, presenta una aclaración respecto al concepto "graduado" y "egresado", y los define así:

> *El estudiante que ha recibido el grado por parte de la Institución de Educación Superior - IES como muestra de la culminación de su ciclo académico es un graduado. Un estudiante que ha cursado y aprobado satisfactoriamente la totalidad del plan de estudios reglamentado para un programa, pero que aún no ha recibido el título correspondiente* (Ministerio de Educación Nacional, 2016).

Por lo anterior, para los fines pertinentes del estudio se hará uso en adelante del término *perfil del graduado*, como resultado formativo luego de concluir un programa académico y recibir el grado correspondiente. La perspectiva de la autora es establecer el perfil del graduado requerido en programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá – Colombia, mediante una comparación entre el ámbito académico y los requerimientos del sector empresarial, para esto, basará la construcción teórica, principalmente a partir de los trabajos de los autores presentados a continuación, a fin de organizar la presente investigación.

4.1.4.1. COMPOSICIÓN DEL PERFIL DEL GRADUADO

Una vez abordado el concepto de perfil del graduado, es pertinente conocer la composición del mismo. De acuerdo con la Pontificia Universidad Católica de Chile (2017), sostiene que el término corresponde a los Resultados de Aprendizaje (RDA) que se obtendrá al egresar de un programa. Señala que se debe definir de manera general los conocimientos, competencias y habilidades actitudinales obtenidas al culminar el proceso de formación, a fin de desempeñarse exitosamente en una o más áreas ocupacionales. Por lo tanto, afirma que se compone de las competencias generales y específicas, así como las ocupaciones correspondientes.

Según la Secretaría de Educación Pública – SEP (2012) , señala que el *perfil del graduado* constituye el elemento referencial y guía para la construcción del plan de estudios, afirma que se expresa en competencias que describen lo que el egresado será capaz de realizar al término del programa educativo; el cual señala los conocimientos, habilidades, actitudes y valores involucrados en los desempeños propios de su profesión. Asimismo, sostiene que comprende competencias genéricas y las profesionales.

La Universidad Nacional de Colombia (2011, pág. 3) afirma que el *perfil del egresado o graduado* es el resultado final de los ejercicios académicos para responder a los requerimientos de la sociedad.

Para la Universidad Cooperativa de Colombia (2010, pág. 3), el *perfil del graduado,* corresponde al profesional que representa a la Institución ante la sociedad regional, nacional e internacional, fuente valiosa de información y retroalimentación sobre la vida laboral y tendencias del mercado. Asimismo, sostiene que mediante la interacción aporta para evaluar el quehacer académico, el impacto y la pertinencia social de los programas de la Universidad.

El Ministerio de Educación Nacional – MEN (2008, pág. 15) afirma que el *perfil del graduado* no sólo contiene la denominación del programa, sino también las funciones que el graduado puede ejecutar en el espacio productivo, las cuales se pueden determinar con base en la Clasificación Nacional de Ocupaciones y ajustar a la luz de las consideraciones del sector productivo.

Asimismo, el Ministerio de Educación Nacional en Colombia (Decreto 1075 de 2015, pág. 384), afirma que el *perfil del graduado* describe las competencias que el estudiante debe haber adquirido de acuerdo con los estándares nacionales o internacionales según corresponda, una vez culminado satisfactoriamente el programa respectivo.

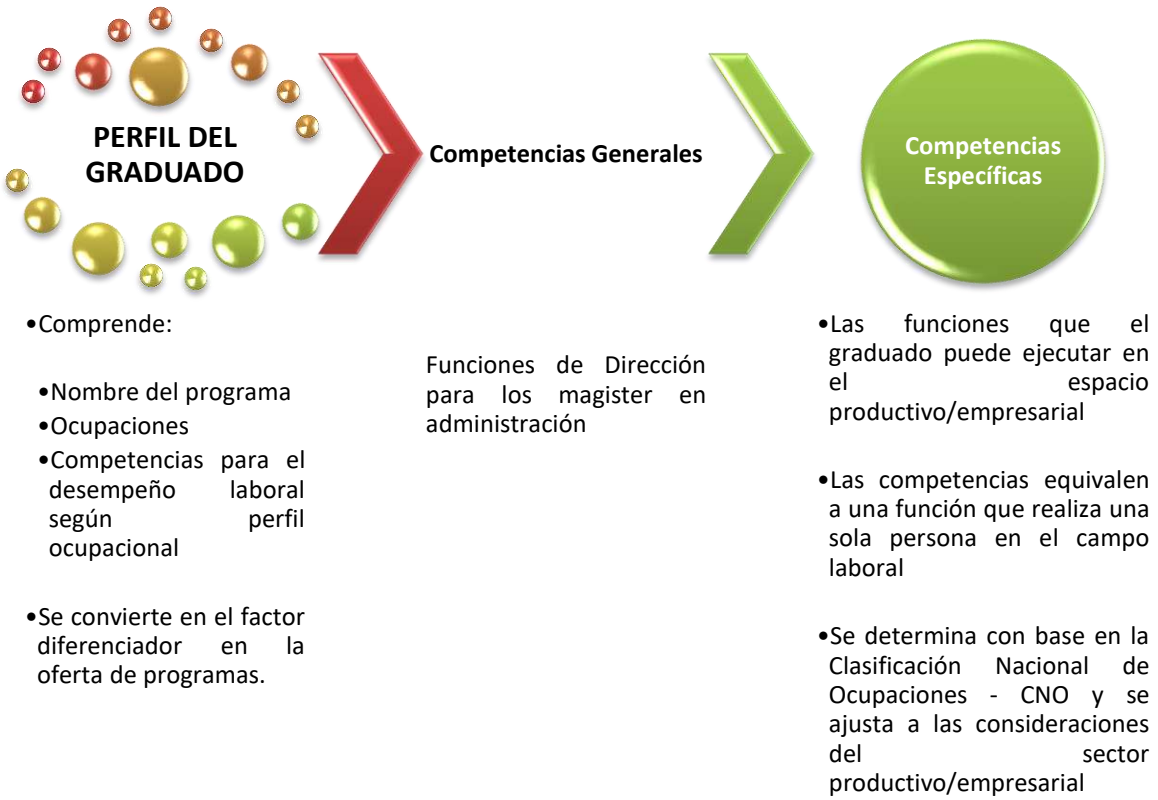
De esta manera, se sintetiza la composición de *perfil del graduado,* los aportes presentados desde la perspectiva nacional como la internacional, permiten concluir que no sólo contiene la denominación del programa, sino que expresa las competencias que describen lo que el graduado será capaz de realizar al culminar el proceso de formación para el desempeño laboral; es decir, las funciones que el graduado puede ejecutar en el espacio productivo, las cuales se pueden determinar con base en la Clasificación Nacional de Ocupaciones-CNO y ajustar a las consideraciones del sector productivo. Comprende las competencias generales y específicas según perfil ocupacional (ver figura 5).

Como complemento a la composición del perfil del graduado, se tomara como referente conceptual lo estipulado por El Ministerio de Educación de Colombia - MEN, sobre el concepto del término *competencia laboral* y su clasificación. Las define y clasifica así (MEN, 2017):

> ***Competencias Laborales****. Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de empleo por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. Las competencias laborales pueden ser generales o*

específicas. ***Competencias Laborales Generales****. Son las requeridas para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, sin importar el sector económico, el nivel del cargo o el tipo de actividad, pues tienen el carácter de ser transferibles y genéricas. Además, pueden ser desarrolladas desde la educación básica primaria y secundaria, y por su carácter, pueden coayudar en el proceso de formación de la educación superior y, una vez terminado este ciclo, a una vida profesional exitosa.* ***Competencias Laborales Específicas****. Son las que están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones.* (MEN, 2017).

Figura 5. Composición del perfil del graduado en programas de posgrados



Fuente. Elaboración propia a partir de información tomada de documentos varios.

De los estudios encontrados, está el de Crissien Borrero & Rodríguez Quezada (2014), titula –*Impacto laboral y Competencias de los graduados del programa de Contaduría en la CUL*– centran su estudio en realizar un levantamiento de información sobre una muestra representativa de graduados del programa de Contaduría Pública de la Corporación Universitaria Latinoamericana CUL, que permita determinar su desenvolvimiento y proponer ajustes a los contenidos programáticos con los cuales cuenta el programa.

Se observa que estos tratadistas, han optado por procesos de investigación cuantitativa de tipo descriptivo desde el punto de vista de la evaluación del impacto laboral para los egresados del programa de Contaduría Pública, a partir de las categorías de la investigación:

Impacto Laboral y Las Competencias; esto representa un punto de partida para la presente investigación en materia conceptual respecto a las competencias laborales y su estructura e incursión en la educación superior.

Asimismo, está el estudio realizado por Bautista Ramírez, Rincón Torres, & Camargo Mayorga (2013), centran su análisis en un diagnóstico sobre la formación y desarrollo profesional de los economistas egresados de la Universidad Militar Nueva Granada en Colombia.

Presentan puntos claves en la identificación de fortalezas y debilidades del programa, así como coincidencias entre las expectativas que los estudiantes de economía tienen sobre el mercado laboral y las demandas reales de economistas, a partir de una formación basada en competencias argumentativas, propositivas, interpretativas y analíticas. Representa un referente base para la presente investigación en materia conceptual y criterios de estudio sobre competencias de formación.

El estudio adelantado por Pérez Pascual (2012), en su trabajo titulado - *Construcción al perfil de egreso* – centra su análisis sobre el *perfil del graduado* del programa de Economía de la Facultad de Economía de la UNAM, propone algunos ajustes al mismo a partir de aptitudes, actitudes, habilidades y conocimientos.

Asimismo, presenta una definición al término *perfil del graduado,* afirma que se compone de un conjunto de competencias que incluye: capacidades, valores (compromisos), contenidos y métodos, entendidos en un contexto socioeconómico y un compromiso moral. Este estudio, es soportado con base en criterios para establecer el perfil del graduado, representa un punto de partida para la presente investigación en materia conceptual y criterios de estudio.

Finalmente, el estudio realizado por Acosta (2008), en el estudio titulado –*Formación basada en perfiles por competencias para la Maestría en Educación de la Universidad de Oriente*– tiene por objetivo establecer el perfil por competencias que deben tener los egresados de la Maestría en Educación de la Universidad de Oriente.

Los resultados de este estudio arrojan un total de seis Competencias Genéricas y doce Competencias Específicas; el autor concluye afirmando que el perfil por competencias contribuye a avanzar en la apropiación de los conocimientos, habilidades, destrezas y valores por parte del egresado de la Maestría, para abordar de manera más relevante y pertinente su quehacer educativo. Este estudio representa un referente de análisis respecto al perfil del egresado y las competencias en estos niveles de formación.

De estos estudios, ninguno centra su atención específicamente en el *perfil del graduado* en programas de maestría en administración, a partir de las necesidades de formación en el sector empresarial*;* pero si son un referente importante en materia conceptual y en los parámetros de análisis para la presente investigación.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. VARIABLES ESTUDIADAS

Con el fin de establecer el perfil del graduado requerido en programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá – Colombia, mediante una comparación entre el ámbito académico y los requerimientos del sector empresarial; se trabajará bajo el modelo de estudio descriptivo, empírico y cuantitativo – cualitativo; el cual toma como punto de referencia y comparación la identificación de las competencias que debe tener un profesional magister en Administración para ejercer la profesión en el ámbito empresarial; asimismo, establecer cuáles son las competencias de formación que entregan las Universidades en programas de maestría en Administración; finalmente, interpretar los hallazgos encontrados y ver la distancia/proximidad y las competencias de formación que hacen falta para que haya una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial.

Respecto a ***identificar cuáles son las competencias que debe tener un profesional magister en Administración para ejercer la profesión en el ámbito empresarial***; se hará el análisis a partir del contexto empresarial. Las variables de estudio son: las características del sector empresarial (por tamaño, personal ocupado, dinámica en número de empresas); la dinámica de la empleabilidad de los graduados en programas de Maestría en Administración – MA (contratación de los graduados: salarios y tasa de empleabilidad – cotización); y las características de las ocupaciones de los graduados en programas de MA en el contexto empresarial (vinculación laboral: lugar geográfico, empresa [tamaño], área/dependencia, ocupación y cargo desempeñado); estas variables se analizan no solo a nivel nacional sino también en el departamento de Boyacá. Igualmente, se aborda las competencias laborales según perfil ocupacional de los magister en administración en el contexto empresarial (competencias laborales en el área de gerencia: funciones del cargo); y la validación de las mismas por el sector empresarial, este análisis se centra en empresas del departamento de Boyacá.

Respecto a ***establecer cuáles son las competencias de formación que entregan las Universidades en programas de maestría en Administración***; se hará el análisis a partir del contexto académico, se tomará como variables de estudio: los programas de maestrías en administración en Boyacá (número de programas, ciudad, sector y metodología y graduados por programas en Boyacá); el perfil ocupacional en programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá; y finalmente se analiza las competencias de formación en programas de maestría en administración suscritos en el departamento de Boyacá – Colombia.

Respecto a la ***interpretación de los hallazgos encontrados y ver la distancia/proximidad y las competencias de formación que hacen falta para que haya una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial***, se tomará como variable de estudio, el perfil ocupacional y las competencias laborales y de formación, a partir del contexto empresarial y el contexto académico, a fin de comparar y encontrar la distancia/proximidad, así como las competencias de formación que faltan para que haya una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial, y finalmente presentar el perfil del graduado requerido en programas de MA con base en las necesidades del sector empresarial.

5.2. INFORMACION

En la ***identificación de cuáles son las competencias que debe tener un profesional magister en Administración para ejercer la profesión en el ámbito empresarial***; se hará el análisis a partir del contexto empresarial. Las variables de estudio son: las características del sector empresarial (por tamaño, personal ocupado, dinámica en número de empresas); y la dinámica de la empleabilidad de los graduados en programas de Maestría en Administración – MA (contratación de los graduados: salarios y tasa de empleabilidad – cotización); estas variables se analizan a nivel nacional y en el departamento de Boyacá. La información se tomará de informes DANE (2012), informes DANE (2017), CONFECAMARAS (2018) y del Observatorio Laboral para la Educación (2017) y (2018) respectivamente.

Luego se enfoca el análisis hacia las características de las ocupaciones de los graduados en programas de MA en el contexto empresarial, esto es, vinculación laboral: lugar geográfico, empresa (tamaño), área/dependencia, ocupación y cargo desempeñado; de la misma forma, estas variables se analizan a nivel nacional y en el departamento de Boyacá. La información se tomará del Observatorio laboral y ocupacional – Agencia Pública de Empleo APE – SENA (2016) y (2017), el informe de Clasificación Nacional de Ocupaciones y el informe de Clasificación Internacional de Ocupaciones adaptado para Colombia. Además, se aplicará la encuesta a recién graduados de programas de maestría en Administración en el departamento de Boyacá, a fin de recolectar información sobre las variables de análisis.

También, se aborda las competencias laborales según perfil ocupacional de los magister en administración en el contexto empresarial en Boyacá; esto es, las competencias laborales en el área de gerencia (funciones del cargo). La información se tomará de las convocatorias laborales en bolsas de Empleo, los manuales de funciones de las empresas, la consulta de páginas web e informes de las empresas, los informes de Clasificación Nacional de Ocupaciones y el informe de Clasificación Internacional de Ocupaciones adaptado para Colombia; a fin de obtener información de otras fuentes sobre las empresas y las variables de estudio que permita enriquecer la información y el tamaño de la muestra con respecto a empresas analizadas en el departamento de Boyacá, los datos serán tomados para análisis y comparación a la fecha más reciente. De la misma manera, la información será tomada como resultado de la realización de entrevistas a gerentes de empresas y/o jefes del área de talento humano en el departamento de Boyacá.

Asimismo, se analiza las competencias que debe tener el profesional magíster en administración a partir del contexto empresarial centrando el análisis en el departamento de Boyacá. La información será tomada como resultado de la realización de entrevistas a gerentes de empresas y/o jefes del área de talento humano en el departamento de Boyacá, a fin de validar las competencias en gerencia (identificadas en el estudio) por parte del sector empresarial.

La información obtenida, analiza el contexto empresarial para el desempeño de los graduados de programas de maestría en Administración en el departamento de Boyacá, lo que permite identificar cuáles son las competencias laborales que debe tener un profesional magister en Administración para ejercer la profesión en el ámbito empresarial. El análisis del contexto empresarial será comparado con el contexto académico a fin de poder

determinar el perfil del graduado en programas de maestría en Administración en el departamento de Boyacá – Colombia con base en las necesidades del sector empresarial.

En el ***establecimiento de cuáles son las competencias de formación que entregan las Universidades en programas de maestría en Administración***; se hará el análisis a partir del contexto académico, se tomará como variable de estudio: los programas de maestrías en administración en Boyacá (número de programas, ciudad, sector y metodología y graduados por programas en Boyacá); a partir de información tomada del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (*SNIES*) y el Observatorio laboral para la educación en Colombia. Los datos estadísticos serán tomados para análisis y comparación a la fecha más reciente.

De igual forma, se comparará el perfil ocupacional y las competencias de formación en programas de maestría en Administración, suscritas en el departamento de Boyacá – Colombia. La información será tomada de las páginas web institucionales de las universidades objeto de análisis, así como de la publicidad e información del programa en los centros universitarios.

Esta información permitirá conocer el contexto educativo de los programas de maestría en Administración en el departamento de Boyacá, a fin de establecer cuáles son las competencias de formación que entregan las Universidades en programas de maestría en Administración. Este contexto, será parámetro de análisis junto con el contexto empresarial para determinar el perfil del graduado en programas de maestría en Administración en el departamento de Boyacá – Colombia con base en las necesidades del sector empresarial.

Finalmente, en la ***interpretación de los hallazgos encontrados y ver la distancia/proximidad y las competencias de formación que hacen falta para que haya una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial***, se tomará como variable de estudio, el perfil ocupacional y las competencias laborales y de formación, a partir del contexto empresarial y el contexto académico, a fin de comparar y encontrar la distancia/proximidad entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial.

Asimismo, a partir de las competencias identificadas en el estudio, ver la distancia o proximidad entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial. La información se tomará de las encuestas aplicadas a los recién graduados de programas de MA en el departamento de Boyacá, a fin de conocer el contexto (académico o empresarial) de obtención de estas competencias y validar el conocimiento de las mismas una vez culminado el proceso de formación. La información se complementará con los planes de estudios de los programas de MA en Boyacá.

Por último, se presenta el perfil del graduado requerido en programas de maestría en administración con base en las necesidades del sector empresarial. Se tomará como referente, la información obtenida a partir del análisis sobre el perfil ocupacional y de competencias en el contexto empresarial y el contexto académico, para construir con base en los hallazgos el perfil del graduado requerido en programas de maestría en Administración, de manera tal que la formación impartida en este nivel y área de formación sea pertinente a las necesidades de formación empresarial.

5.2.1. FUENTES DE INFORMACION

FUENTES PRIMARIAS

En éste proyecto de investigación, los métodos utilizados para obtener la información primaria son:

La Encuesta directa a graduados de programas de maestría en Administración (recién graduados) en el departamento de Boyacá (ver anexo 2), para obtener información sobre el contexto empresarial y el perfil del graduado. En el contexto empresarial se indagará respecto a la vinculación laboral del graduado, esto es, ocupación, empresa (tamaño), ciudad de trabajo, cargo desempeñado, y área/dependencia laboral. En el perfil del graduado se indagará sobre las competencias en gerencia; por una parte, las adquiridas a partir de la formación académica en programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá y, por otra, las adquiridas a partir del desempeño laboral.

La entrevista a gerentes de empresas o jefes de Talento Humano en el departamento de Boyacá (ver anexo 3), para obtener información sobre el contexto empresarial. La entrevista consta de dos partes; en la primera se indaga sobre la empresa y el cargo de gerente, esto es, nombre de la empresa, nombre del cargo, tamaño de la empresa y principales funciones del gerente (manuales de funciones). En la segunda se indaga sobre las competencias en gerencia identificadas a partir del estudio, que considera importantes o desempeña en el cargo.

FUENTES SECUNDARIAS

Informes del DANE, informes de CONFECAMARAS, informes del Observatorio laboral para la educación en Colombia, datos estadísticos del Observatorio laboral y ocupacional – Agencia Pública de Empleo APE-SENA, el informe de Clasificación Nacional de Ocupaciones y el informe de Clasificación Internacional de Ocupaciones adaptado para Colombia, base de datos de registros de empresas en Boyacá, los manuales de funciones de las empresas en Boyacá, la información de las convocatorias laborales en bolsas de Empleo para magister en Administración, y la consulta de páginas web e informes de personal de las empresas; para abordar el contexto empresarial (ver anexo 1).

Datos estadísticos del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), y los informes del Observatorio laboral para la educación en Colombia; para abordar el contexto académico. Asimismo, se hará uso de la información en páginas web de Universidades en el departamento de Boyacá con programas de maestría en administración, para abordar el perfil del graduado desde el ámbito académico (ver anexo 1).

Se utilizará otras fuentes secundarias como publicaciones de las Instituciones de Educación Superior, investigaciones previas, documentos de entes gubernamentales, artículos de investigación, proyectos de investigación, informes de universidades, publicaciones en diarios, legislación colombiana, textos descritos en la bibliografía, entre otros, para abordar las competencias laborales implícitas en el perfil del graduado en programas de maestría en administración.

5.2.2. MUESTREO

En el muestreo, se procede a determinar la población que va a ser estudiada y de los cuales se va a obtener la información primaria.

Para ello, en el presente proyecto de investigación se utilizará el método de muestreo probabilístico, de tipo muestreo aleatorio simple; éste método permite que la selección de todos los elementos que constituyen la población, tengan la misma posibilidad de ser incluidos en la muestra (Martínez Bencardino, 2007).

POBLACIÓN

La población para los fines del presente estudio, se abordará desde dos contextos; por un lado, el contexto académico y por el otro, el contexto empresarial.

El contexto académico en la investigación, se relaciona con los programas de maestría en Administración ofertados por las Universidades con presencia en el departamento de Boyacá. En el departamento, actualmente se encuentran 4 (cuatro) programas de maestría en Administración (SNIES, 2018) y se ofertan en dos Universidades de la región; ambas Instituciones acreditadas de Alta Calidad.

Por tanto, para la presente investigación se tomarán como objeto de estudio los cuatro programas presentes en el departamento de Boyacá. Asimismo, se aplicará la encuesta a recién graduados de estos programas por ser objeto de estudio en la presente investigación (graduados en el periodo académico II/2018).

Entre tanto, el contexto empresarial se relaciona con las empresas registradas en el departamento de Boyacá. Para el estudio se tomarán empresas medianas y grandes, pública y privada en el departamento, por ser éstas las más llamadas a contratar profesionales magister en Administración. Asimismo, se realizará entrevista a gerentes y/o jefes del área de talento humano para los fines de la presente investigación.

MARCO MUESTRAL

- **CONTEXTO ACADÉMICO**

Para la presente investigación se tomarán como objeto de estudio los cuatro programas de maestría en administración presentes en el departamento de Boyacá; se ofertan en dos Universidades de la región (ver anexo 4). Las dos Universidades están catalogadas de calidad:

– La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – UPTC, con Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus, según Resolución 3910 de 2015 por 6 años, concedida por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

- La Universidad de Boyacá – UNIBOYACÁ, con Certificado de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 por BUREAU VERITAS y Acreditación Internacional de Calidad por la Red Internacional de Evaluadores RIEV S.C.

Asimismo, en la investigación se aplicará encuesta a recién graduados de estos programas (graduados en el periodo académico II/2018), como se relaciona a continuación:

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR/PROGRAMA	ENTIDAD	CAMPUS	MODALIDAD	ENCUESTAS A APLICAR
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – UPTC	**Oficial**	**Tunja**		
– Maestría en Dirección y Administración de Empresas convenio UPTC – EUROEAD		Tunja	Virtual	22
– Maestría en Administración de Organizaciones		Tunja	Presencial	14
– Maestría en Administración		Sogamoso	Presencial	6
Universidad de Boyacá – UNIBOYACA	**Privada**	**Tunja**		
– Maestría en Administración		Tunja	Presencial	0
Total de Encuestas				**42**

Fuente. Elaboración propia con información tomada de Sistema Nacional de Información de Educación Superior [SNIES], Programas de Maestría en Administración en Boyacá, (2017).

- **CONTEXTO EMPRESARIAL**

El marco muestral está compuesto por las empresas con presencial en el departamento de Boyacá; se tomarán las empresas medianas y grandes, pública y privada en el departamento, por ser éstas las más llamadas a contratar profesionales magister en Administración

En el departamento de Boyacá actualmente se encuentran 93 empresas registradas (ver anexo 5), según datos suministrados por la Cámara de Comercio de Tunja (2018); entidad con cubrimiento en siete provincias, 71 municipios generando presencia en el 57,72% de los 123 municipios que conforman el departamento de Boyacá (Cámara de Comercio de Tunja, 2018).

Asimismo, se realizará entrevista a gerentes y/o jefes del área de talento humano para los fines de la presente investigación, como se relaciona a continuación:

EMPRESAS EN BOYACÁ	EMPRESAS EN BOYACA (año 2018)	REPRESENTA-CIÓN (%)	ENTREVISTAS A REALIZAR
Empresas Grandes	34	37%	9
Empresas Medianas	59	63%	14
Total de Entrevistas	**93**	**100%**	**23**

Fuente. Elaboración propia con información tomada de la Cámara de Comercio de Tunja, registro de empresas medianas y grandes, (2018).

TAMAÑO DE LA MUESTRA

- **CONTEXTO EMPRESARIAL**

Para la muestra de las empresas en Boyacá, se toma como población el listado de Empresas grandes y medianas suministrado por la Cámara de Comercio de Tunja para el periodo 2018, el cual asciende a un total de 93 organizaciones.

$$n = \frac{n^*}{1 + (\frac{n^*}{N})}$$

$$n^* = \frac{NPQZ^2}{(N-1)E^2 + Z^2 + PQ}$$

Fórmula tomada del texto: ESTADISTICA Y MUESTREO. (Martínez Bencardino, 2007, pág. 45)

Donde:

N= Población total (número de empresas) = 93
P= Probabilidad de ocurrencia aplicando prueba piloto 0,98
Q= Probabilidad de no ocurrencia aplicando prueba piloto 0,02
Z= Normal para un nivel de confiabilidad del 95% 1,96
E= Margen de Error descontada la confiabilidad 0,05

$$n^* = \frac{(93)(0.98)(0.02)(3.8416)}{(93)(0.0025) + (3.8416)(0.98)(0.02)}$$

$$\mathrm{n} = \frac{7.002468}{0.307795} = 23$$

Aproximando **23** empresas a entrevistar a sus gerentes y/o jefes de talento humano.

- **CONTEXTO ACADÉMICO**

Para los programas de maestría en Administración en el departamento de Boyacá, se tomará el total de los programas encontrados en el departamento de Boyacá, actualmente se encuentran 4 (cuatro) programas según el Sistema Nacional de Información de Educación Superior – SNIES (2018), en dos Universidades del departamento. Asimismo, se aplicará la encuesta a recién graduados (II periodo académico – 2018) de estos programas, lo que oscila en **42** encuestas a aplicar en graduados (ver marco muestral), teniendo en cuenta que algunos programas son nuevos y a la fecha de corte no se alcanza a tener graduados.

5.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION

Para la presente investigación se hará uso de dos instrumentos de recolección de información:

La Encuesta, dirigida a los graduados de programas de maestría en Administración (recién graduados). Para esto, se tomarán los programas de maestría en Administración encontrados en el departamento de Boyacá, encontrándose 4 programas en dos Instituciones de Educación Superior – IES, son la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC y la Universidad de Boyacá UNIBOYACÁ.

Estas universidades cuentan con acreditación de alta calidad multicampus y certificación de calidad, respectivamente. Es de aclarar que algunos programas son nuevos (caso Universidad UNIBOYACÁ) y seguramente a la fecha del estudio no se tengan graduados, se aplicará la encuesta en los programas con graduados en el segundo periodo académico 2018.

La entrevista para los gerentes y/o jefes de personal de empresas en el departamento de Boyacá, que contratan talento humano con formación en programas de maestría en Administración, se tomarán medianas y grandes empresas según clasificación.

Esta información será analizada bajo una matriz de compilación de información (ver anexo 1)**,** que conduzca a:

- Identificar cuáles son las competencias que debe tener un profesional magister en Administración para ejercer la profesión en el ámbito empresarial.

- Establecer cuáles son las competencias de formación que entregan las Universidades en programas de maestría en Administración.

- Interpretar los hallazgos encontrados y ver la distancia/proximidad y las competencias de formación que hacen falta para que haya una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial.

INSTRUMENTO 1. LA ENCUESTA

La recopilación de la información se realizará a los graduados de programas de maestría en Administración en el departamento de Boyacá (recién graduados), tomando como instrumento una encuesta para obtener información sobre el contexto empresarial y el perfil del graduado.

En el contexto empresarial se indagará respecto a la vinculación laboral del graduado. Por su parte, en el perfil del graduado se indagará sobre las competencias en gerencia.

El instrumento se estructura así (ver anexo 2):

En la primera parte, se indaga sobre la vinculación laboral del graduado; a partir de la ocupación, empresa (tamaño), ciudad de trabajo, cargo desempeñado, y área/dependencia laboral.

En la segunda parte, se indaga sobre las competencias en gerencia adquiridas a partir del contexto laboral y las adquiridas a partir del contexto académico o de formación.

La encuesta se estructura en su primera parte mediante un modelo de pregunta abierta; y en la segunda parte con un modelo de pregunta de elección múltiple.

INSTRUMENTO 2. LA ENTREVISTA

La recopilación de la información se realizará a los gerentes y/o jefes de personal de empresas en el departamento de Boyacá, para obtener información sobre el contexto empresarial.

Se tomarán medianas y grandes empresas según clasificación, tomando como instrumento una entrevista cualitativa enfocada a identificar cuáles son las competencias que debe tener un profesional magister en Administración para ejercer la profesión en el ámbito empresarial.

El instrumento se estructura así (ver anexo 3):

En la primera sesión se indaga sobre la empresa y el cargo de gerente:

- Nombre de la empresa
- Nombre del cargo a desempeñar
- Tamaño de la empresa
- Principales funciones y competencias laborales (a desarrollar en el cargo de gerencia)

En la segunda sesión se indaga sobre las competencias en gerencia identificadas a partir del estudio:

  - Señalar las competencias que considera importantes o desempeña en el cargo.

La entrevista se estructura mediante un modelo de pregunta de investigación para ser contestada a manera de conversatorio y guiada por el entrevistador. Asimismo, corresponde a una entrevista semiestructurada en donde se alterna preguntas estructuradas con preguntas espontáneas.

5.4. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Para el procesamiento y organización de los resultados se trabajará con base en la matriz de compilación de información (ver anexo 1).

La matriz muestra el objetivo general, los objetivos específicos, el contexto de análisis, la fuente de datos e instrumento de recolección de información, y las variables de estudio por cada contexto de análisis y respuestas.

Se compilará la información y se clasificará de acuerdo con el objetivo específico y el contexto de análisis, así:

- Objetivo específico 1 – contexto de análisis
- Objetivo específico 2 – contexto de análisis
- Objetivo específico 3 – contexto de análisis

Los contextos de análisis de la presente investigación, se estructuran así: contexto empresarial, contexto académico, y el perfil del graduado requerido en programas de maestría en administración según necesidades del sector empresarial a partir de la comparación entre el contexto empresarial y el contexto académico.

Asimismo, la matriz facilita identificar y clasificar las fuentes de datos necesarias, así como el instrumento de recolección de información requerido en la investigación de acuerdo con cada contexto de análisis.

Se utilizará el método de codificación porque permite estructurar las fuentes de información primaria de una manera más sistemática, permite determinar categorías y jerarquías dentro del proceso de sistematización y porque integra datos que en algún momento pueden ser relevantes para el posterior curso de investigación en la etapa de planteamiento de propuestas.

Para analizar la información se trabajará con los siguientes paquetes estadísticos:

- Paquete estadístico Excel, se hace el análisis mediante cálculos estadísticos, bases de datos, resumen numérico de datos y tablas de contingencia para variables cualitativas o categóricas; así como la creación de gráficos estadísticos.

- Statistical Package for the Social Sciences - SPSS, se hará el análisis estadístico mediante rangos de frecuencias, bajo procedimiento descriptivo con datos estadísticos de resumen univariados para varias variables en una única tabla calculando valores tipificados (puntuaciones), a fin de calcular mínimos, máximos, media y rangos.

A fin de esquematizar el marco metodológico para la presente investigación, se presenta la siguiente tabla de síntesis (ver tabla 5):

Tabla 5. Tabla de Síntesis

Objetivo específico	Fuente secundaria de datos	Fuente primaria de datos/ Instrumento de recolección	Población/ muestra	Técnicas de procesa-miento
CONTEXTO EMPRESARIAL				
1. Identificar cuáles son las competencias que debe tener un profesional magister en Administración para ejercer la profesión en el ámbito empresarial.	Informes DANE (2012), Informes DANE (2017), CONFECAMARAS (2018) Observatorio Laboral para la Educación (2017) y (2018) Observatorio Laboral para la Educación (2018) Observatorio laboral y ocupacional – Agencia Pública de Empleo APE-SENA (2016) y (2017) Informes CIUO – DANE (2015) Informes CNO – SENA (2017) Manuales de funciones e información corporativa WEB	La entrevista a gerentes y/o jefes de personal de empresas medianas y grandes Encuesta a recién graduados (encabezado y parte 1)	Empresas (23), empresas grandes (9) y empresas medianas (14) Programas MBA (3)	Paquete EXCEL Paquete estadístico – SPSS Paquete EXCEL
CONTEXTO ACADÉMICO				
2. Establecer cuáles son las competencias de formación que entregan las Universidades en programas de maestría en Administración.	Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES Observatorio Laboral para la Educación (2018) Páginas Web Institucionales IES. Información del programa	Dialogo con coordinadores académicos de programa	Programas de MBA objeto de análisis (4)	Paquete EXCEL
HALLAZGOS EINTERPRETACIÓN				
3. Interpretar los hallazgos encontrados y ver la distancia/proximidad y las competencias de formación que hacen falta para que haya una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial.	Comparación entre el ámbito académico y los requerimientos del sector empresarial (objetivos 1 y 2) Páginas Web Institucionales IES: Planes de Estudio de los programas	Encuesta a recién graduados (parte 2)	Programas MBA (3)	Paquete EXCEL

Fuente. Elaboración propia

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la investigación se presentan a continuación.

6.1. CONTEXTO EMPRESARIAL

El contexto empresarial en la investigación, se relaciona con el análisis de las empresas como escenario de actuación y desempeño de profesionales en programas de maestría en administración. Ante este escenario, se persigue identificar cuáles son las competencias que deben tener estos profesionales para ejercer la profesión en el ámbito empresarial. Se parte de hacer un análisis del sector empresarial en Colombia y el departamento de Boyacá, enseguida se aborda la dinámica de la empleabilidad en los graduados en programas de maestría en Administración en Colombia y luego en el departamento de Boyacá, para luego centralizar la investigación en la caracterización ocupacional y el análisis de las competencias laborales de profesionales en programas de maestría en administración en el contexto empresarial, departamento de Boyacá. Lo anterior, a fin de direccionar hacia el perfil del graduado requerido en programas de maestría en Administración con base en los requerimientos del sector empresarial, suscribiendo el estudio en el departamento de Boyacá – Colombia.

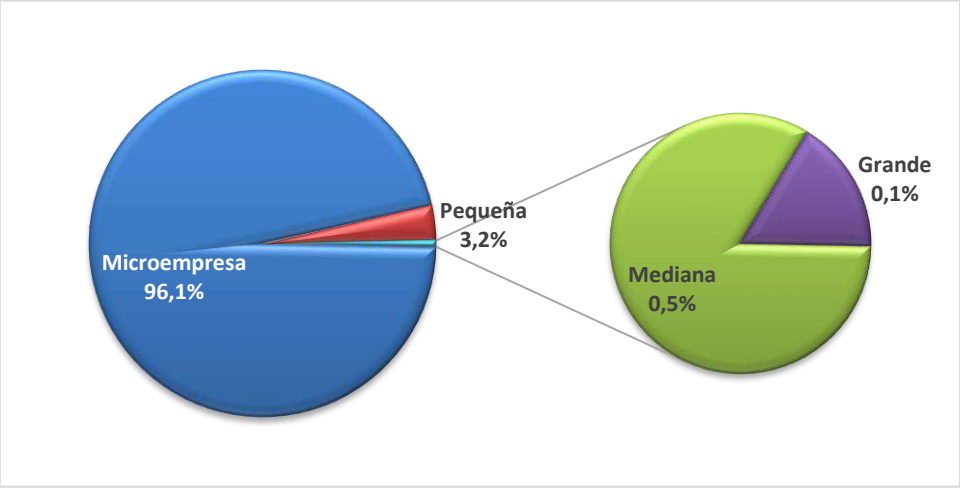
6.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR EMPRESARIAL EN COLOMBIA Y EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

En Colombia, el sector empresarial está llamado a asumir desafíos cada vez más complejos movidos por ambientes de contante cambio, como la transformación digital, la modernización de aparato productivo, los avances tecnológicos, la fuerte competencia, la incursión en la era digital y en las Tecnología de la Información y Comunicación – TIC, lo que ha marcado el actuar de las organizaciones. Ante este escenario, el llamado de la Alta dirección está en asumir los desafíos que enfrentan las organizaciones y buscar efectivamente caminos y posibilidades focalizando el accionar en atender oportunamente las necesidades del sector empresarial con acciones oportunas, concretas y pertinentes, razón por la cual, es necesario comprender la tarea de la alta gerencia, ocupación hacia la cual se direcciona el proceso de formación de los profesionales en programas de maestría en Administración.

Desde esta perspectiva, el escenario empresarial en Colombia clasifica las empresas en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; esto representa un referente para conocer el mayor accionar en la contratación de graduados de maestría en Administración con base en esta clasificación empresarial. Según estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE (2012), los resultados arrogados en la encuesta nacional sobre información Mipymes realizada en el censo económico 2005 (último censo realizado a la fecha), presenta que en el país, el 96.1% de los establecimientos corresponden a microempresas, el 3.2% a pequeñas empresas, el 0.5% a medianas empresas, y el 0.1% a grandes empresas; asimismo, los resultados se mantienen en relación con el censo realizado en el año 1990 en Colombia. Significa que la mayor concentración de empresas son

microempresas, le siguen las pequeñas y medianas empresas respectivamente (ver gráfico 2).

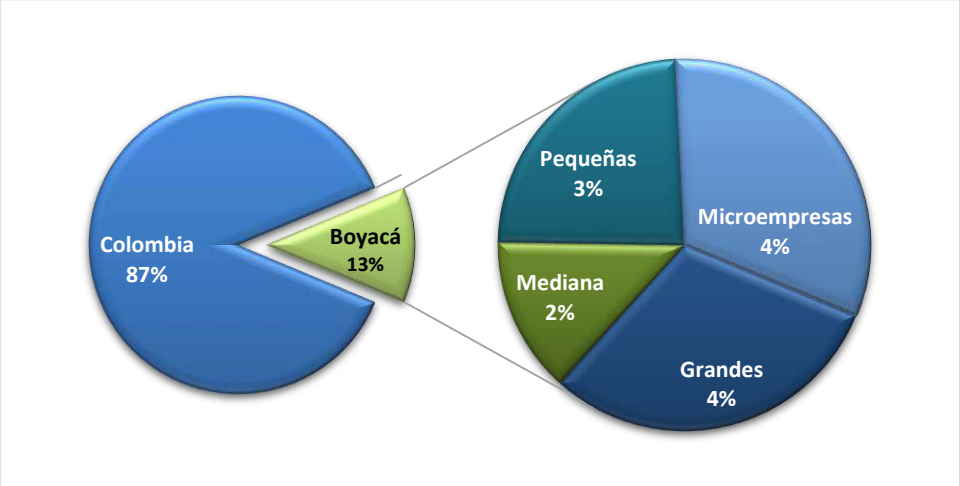
Gráfico 2. Empresas por tamaño en Colombia



Fuente. Elaboración propia con base en información tomada del DANE (2012)

Boyacá, presenta que el 4.0% corresponde a micro establecimientos, el 3.0% corresponde a pequeñas empresas, el 2% corresponde a medianas empresas y el 4% corresponden a grandes empresas, en comparación con el porcentaje nacional (ver gráfico 3). En el departamento, al igual que a nivel nacional, la mayor representación de empresas son pymes, siguen las grandes empresas y luego las microempresas; difieren con los resultados a nivel nacional con las grandes empresas. Es muy común el empleo del término pymes, cuando se indaga por la clasificación de las empresas en Colombia; el término hace referencia al grupo de pequeñas y medianas empresas – pymes, el cual será usado en adelante como referente conceptual cuando se haga referencia a estas unidades empresariales.

Gráfico 3. Empresas por tamaño en Boyacá en comparación con Colombia

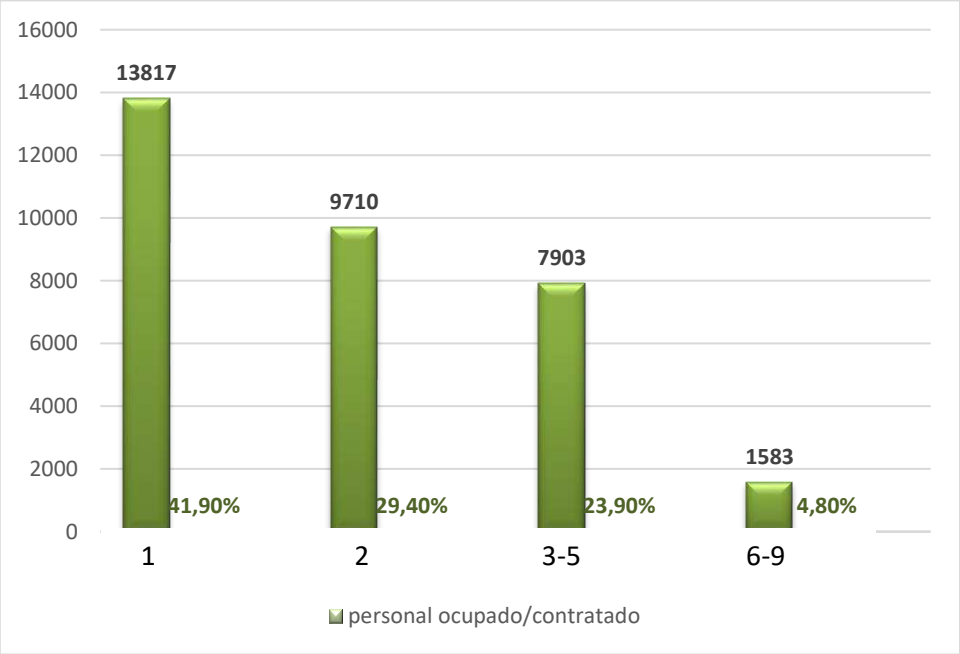


Fuente. Elaboración propia con base en información tomada del DANE (2012)

Esta información estadística es un referente importante en el momento de analizar la mayor agrupación, en la contratación de profesionales magísteres en Administración a partir de esta clasificación empresarial, según las encuestas aplicadas a graduados, en el momento de abordar la caracterización ocupacional desde el contexto empresarial en el departamento de Boyacá, región donde se suscribe el presente estudio.

Por otra parte, el DANE (2017) en la encuesta de micro-establecimientos realizada en octubre de 2016, investigó 33.013 unidades económicas en 24 ciudades principales incluida la capital Boyacense, de los cuales por rangos de personal ocupado, 13.817 micro-establecimientos ocupaban una persona, 9.710 ocupaban dos personas, 7.903 ocupaban entre 3 a 5 personas y 1.583 entre 6 a 9 personas; lo cual correspondió al 41,9%, 29,4%, 23,9% y 4,8% del total de establecimientos analizados (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Personal ocupado en microempresas en Colombia



Fuente. Elaboración propia con base en información tomada del DANE (2017)

Este referente, permite asociar con la contratación de graduados magister en administración por unidad empresarial en microempresas, y comparar en relación con las titulaciones otorgadas anualmente a partir del contexto académico, en donde para el periodo 2001 – 2016, se han graduado 12.272 magísteres en administración según información tomada del Observatorio laboral para la educación (2018), lo que representan menos opciones de vinculación laboral, partiendo de la concepción que las microempresas contratan hasta 9 trabajadores en su unidad empresarial; sin embargo no quiere decir que no se contraten graduados en este tipo de organizaciones, seguramente la tendencia será reducida en comparación con las grandes empresas y las pymes; como seguramente se observará cuando se aborde en los resultados de la encuesta, la variable -contratación de magísteres en

administración según clasificación empresarial- en la caracterización del perfil ocupacional desde el contexto empresarial, abordado más adelante.

Ahora bien, al observar la dinámica empresarial y el número de organizaciones empresariales existentes en el país en el presente año, específicamente en grandes y medianas empresas, para el primer trimestre de 2018 se crearon en el país 97.165 unidades productivas; 19.679 sociedades y 77.486 personas naturales, según informe de la Red de Cámaras de Comercio – CONFECÁMARAS (2018, pág. 2). Esta información, al ser comparada con las titulaciones otorgadas por año en programas de maestría en administración, permite pronosticar que se requiere mantener una tendencia de crecimiento en el número de graduados en programas de maestría en administración, para contratación especialmente en grandes empresas y pymes, si se parte de la concepción de que por lo menos en cada unidad empresarial se requiere de un profesional para desempeñarse en cargos de alta gerencia y/o gerencia media. Tal suposición, será abordada, en el momento de comparar el perfil ocupacional del graduado entre el contexto académico y el contexto empresarial.

6.1.2. DINÁMICA DE LA EMPLEABILIDAD EN LOS GRADUADOS EN PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN COLOMBIA

Antes de abordar el perfil ocupacional y las competencias laborales para los graduados de programas de maestría en administración desde el contexto empresarial en Colombia, se hace una exploración sobre la contratación de los mismos, a fin de contextualizar su empleabilidad en las empresas. Este análisis se hace a partir de las siguientes variables de referencia:

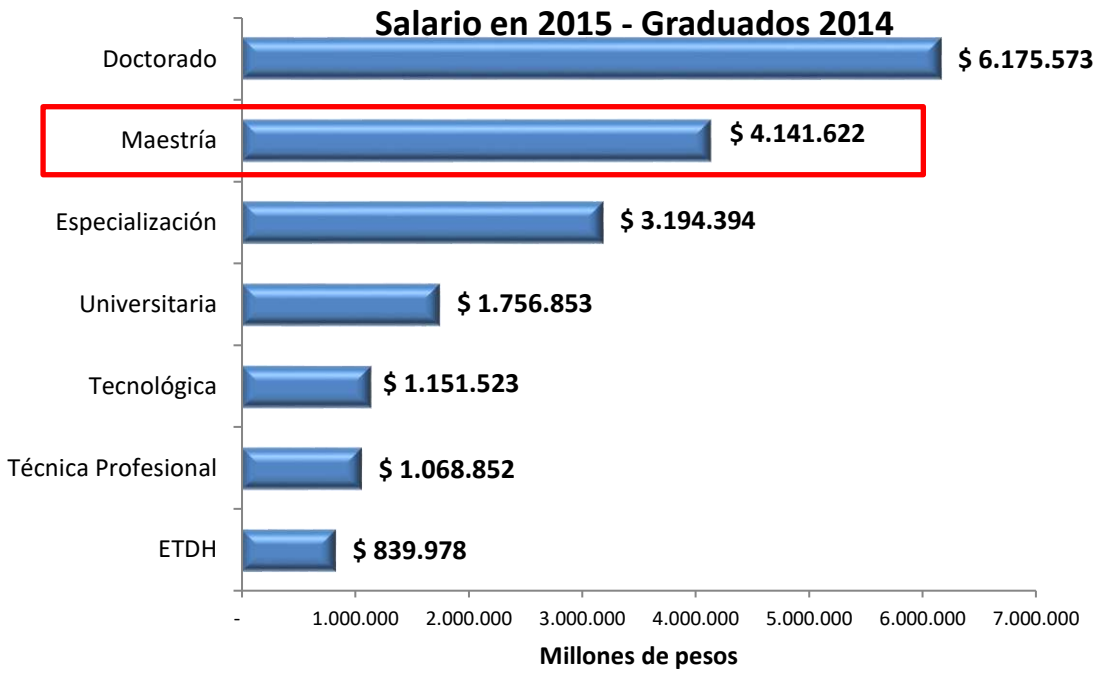
- Salarios devengados por los graduados de estos programas de formación
- Tasa de empleabilidad (cotización) de los graduados en el país

En salarios, el hacer seguimientos a esta variable “el salario”, puede representar nuevas oportunidades para la inserción en el sector empresarial en el momento de aumentar los ingresos; teniendo en cuenta el nivel de aceptación y de mayor vinculación e inserción en el campo empresarial. A mayor formación académica son mayores las oportunidades en el mercado laboral y por tanto mayores ingresos.

Con relación con la asignación salarial, el salario promedio devengado por los recién graduados en programas de posgrados a nivel de maestría osciló en $3.370.059 en el año 2015, según información del Observatorio Laboral para la Educación (2017, pág. 19).

Sin embargo, el comportamiento presentado en las empresas respecto a la contratación de los profesionales es que “a mayor nivel de educación mayor será el salario devengado (ver gráfico 2), se parte de la concepción que, a mayor nivel de conocimientos, mejor remuneración salarial se recibirá, y en parte se comprende desde la inversión realizada en una formación especializada al servicio del sector empresarial. El salario promedio para graduados en programas de maestría osciló en $4.141.622 en 2015 para el territorio colombiano” (Observatorio Laboral para la Educación, 2017, pág. 20).

Gráfico 5. Asignación salarial por nivel de formación 2015 en Colombia



Fuente. Tomado del Observatorio laboral para la Educación (2017).

Para determinar el comportamiento de los ingresos de los recién graduados, es decir, aquellos que llevan alrededor de un año de graduados (recién graduados) e incursionan en el mercado laboral, la asignación salarial se estipula tomando como base el salario promedio en 2015 de los graduados en 2014 (Observatorio Laboral para la Educación, 2017).

En la tabla a continuación, se presenta la asignación salarial por denominaciones de los recién graduados en programas de maestría en administración en Colombia, un año después de haber recibido su título (ver tabla 6), según información del Observatorio Laboral para la Educación (2018).

Estas cifras son relativas, están ligadas a dos variables; los ingresos & número de graduados por periodo semestral y/o anual en cada programa. Las cifras que se presentan (ver tabla 6), pretenden mostrar tendencias salariales anuales promedio de los recién graduados en el periodo 2013 – 2016, fecha más reciente de publicación según información del Observatorio Laboral para la Educación (2018). El salario osciló entre $3.247.640 y $10.286.892 promedio en 2016 de los graduados en 2015.

Tabla 6. Asignación salarial graduados en programas de maestría en administración 2013-2016 en Colombia

DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA	INGRESOS			
	2013	2014	2015	2016
IES – OFICIALES				
MAESTRIA EN ADMINISTRACION	$4.310.284	$4.146.462	$4.179.462	$4.498.492
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES	3.044.162	3.748.287	3.865.765	3.817.112
MAESTRIA EN DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS	3.984.048	4.646.983	5.138.648	5.014.041
IES – PRIVADAS				
MAESTRIA EN ADMINISTRACION	5.889.489	5.979.622	6.809.486	6.981.396
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MBA	3.932.926	4.912.695	4.896.750	5.921.186
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	5.732.651	6.224.903	5.015.425	5.834.212
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS	4.237.000	3.604.000	3.549.398	3.247.640
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS MBA	-	6.465.115	7.483.803	7.576.935
MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y COMPETITIVIDAD	-	2.521.968	2.575.338	4.580.218
MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS	6.134.165	6.654.165	5.505.107	6.023.333
MAESTRIA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	-	-	-	7.081.000
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION	3.955.861	5.648.000	-	3.935.000
MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS, MBA	8.171.852	9.633.425	9.855.235	10.286.892

IES – Instituciones de Educación Superior. Cifras en pesos colombianos.

Fuente. Elaboración propia a partir de información tomada del Observatorio Laboral para la Educación (2018). Fecha de consulta: agosto 10 de 2018.

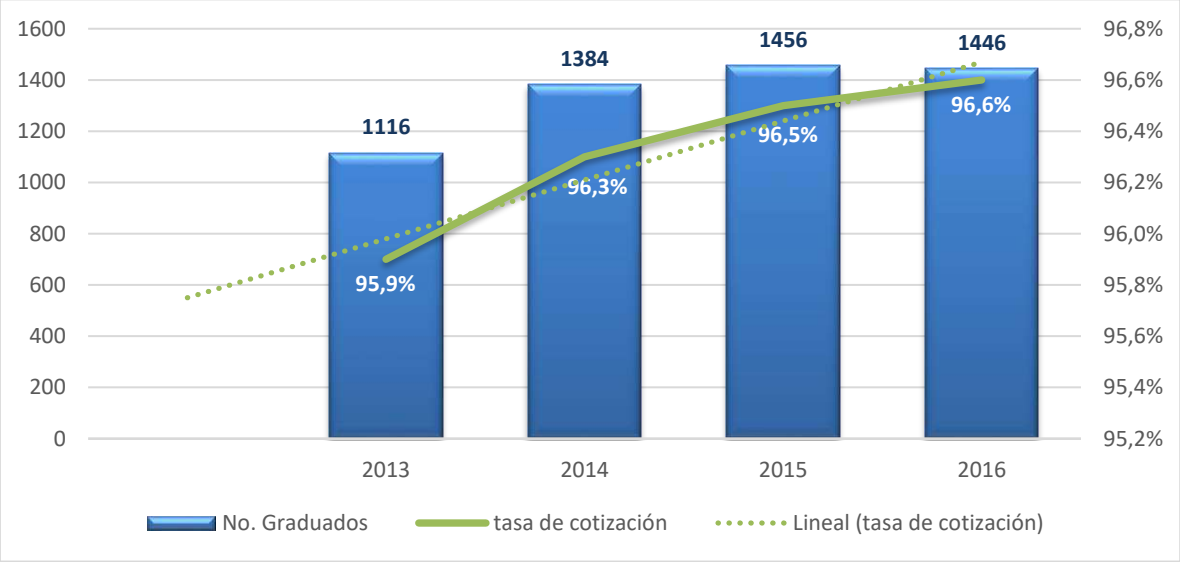
En vista de lo anterior, la tendencia muestra que a mayor formación académica son mayores las oportunidades en el mercado laboral y mayores las posibilidades de reclutamiento e inserción en el sector empresarial, lo que trasciende en una mejor remuneración y vinculación en el mercado laboral formal. Evidentemente estudiar mejora las condiciones y la calidad de vida de los graduados en Colombia, y en especial los magister en administración.

Además de la tendencia salarial en los graduados en programas de maestría en administración en Colombia, también se analiza la tasa de vinculación de los graduados en el sector empresarial, para esto, se toma como referente la tasa de cotización que permite conocer el porcentaje de graduados que tienen efectivamente empleo por lo que se encuentran laborando e integran el mercado laboral.

La tasa de cotización, hace referencia a los pagos que por ley debe realizar empleador y trabajador en el sistema general de seguridad social en Colombia, a partir de un empleo formal en el mercado laboral colombiano. Está regulado por la Ley 100 de 1993 y se compone el sistema de salud, el sistema general de pensiones, el sistema general de riesgos laborales, y otras acreencias laborales complementarias a que tiene derecho todo trabajador en el país.

Para esto, las variables de análisis y comparación son el número promedio de graduados y la tasa de cotización promedio en el sistema general de seguridad social en Colombia por periodos anuales. El análisis se realiza para el periodo 2013 – 2016 cifras más recientes de publicación.

Gráfico 6. Tasa de cotización por año de graduados en programas de maestría en administración en el país



Fuente. Elaboración propia a partir de datos tomados del Observatorio Laboral para la Educación (2018).

Como resultado, se tiene que la tasa de cotización de los graduados en programas de maestría en administración en Colombia es de evolución ascendente; la tendencia es de crecimiento en el número de graduados que integran el mercado laboral (ver gráfico 6).

La tasa de cotización en el año 2013 fue de 95.9% de 1116 graduados de programas de maestría en administración en el país. Indica que el 95.9% de los graduados tienen efectivamente empleo por lo que se encuentran laborando, se encuentran vinculados en el sector empresarial e integran el mercado laboral y por tanto, cotizan en el sistema general de seguridad social en Colombia; los restantes, el 4.1% en cambio, no cotizan, están desocupados o no se encuentran vinculados en el sector empresarial, ni en el mercado laboral formal en Colombia.

En el siguiente año, la tasa de cotización de graduados aumenta a 96.3% de 1384 magister: este mismo comportamiento se observa en 2015, cuando la tasa de cotización asciende a 96.5% de graduados cotizando al sistema general de seguridad social en Colombia con un grupo de 1456 graduados en ese año.

La tasa de empleabilidad pasa de 96.5% a 96.6% en 2016, de graduados de programas de maestría en administración que tienen empleo en el sector empresarial y por tanto cotizan en el sistema general de seguridad social en Colombia, a pesar de tener un leve descenso en el número de graduados para este año, en comparación con el número de graduados en los últimos tres años siguientes.

Los resultados permiten determinar la importante participación que tienen los graduados de programas de maestría en administración en el contexto empresarial y por lo tanto en el mercado laboral, los hallazgos permiten evidenciar el porcentaje representativo de empleabilidad de los mismos en el mercado laboral colombiano, lo que representa un gran indicador para la formación en esta área del conocimiento (administración) y en este nivel de formación (maestría).

6.1.3. DINÁMICA DE LA EMPLEABILIDAD DE LOS GRADUADOS EN PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

Del mismo modo, una vez se realiza el análisis de la dinámica laboral de los graduados en programas de maestría en Administración en Colombia, se procede a hacer el análisis con los graduados en el departamento de Boyacá.

Se procede a analizar la asignación salarial de los recién graduados del programa de maestría en administración en el departamento de Boyacá. El análisis se enriquece si se tiene en cuenta los resultados a nivel nacional, donde el salario promedio para los recién graduados en programas de posgrados a nivel de maestría osciló en $3.370.059 en el año 2015. Igualmente, se conoce las cifras salariales anuales promedio de los recién graduados en el periodo 2013 – 2016; el salario osciló entre $3.247.640 y $10.286.892 promedio en 2016 de los graduados en 2015, según información del Observatorio Laboral para la Educación (2018) fecha más reciente de publicación.

En consecuencia, se presenta la asignación salarial de los graduados en el periodo 2013 – 2016 de los programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá por periodos semestrales (ver tabla 7), según información del Observatorio Laboral para la Educación (2018):

Tabla 7. Asignación salarial programa de maestría en administración en Boyacá

PROGRAMA	SECTOR	AÑO	GRADUADOS	GRADUADOS QUE COTIZAN	TASA DE COTIZANTES	INGRESO
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	OFICIAL	2013-1	14	12	85,7%	$4.329.125
		2013-2	24	22	91,7%	$5.962.106
		2014-1	20	18	90,0%	$3.435.941
		2014-2	54	49	90,7%	$5.627.488
		2015-1	44	41	93,2%	$5.610.111
		2015-2	43	36	83,7%	$4.989.131
		2016-1	33	31	93,9%	$4.229.561
MAESTRÍA EN ADMIISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES	OFICIAL	2014-2	1	1	100,0%	$4.435.714
		2015-1	4	4	100,0%	$4.834.000
		2015-2	3	3	100,0%	$2.386.563
		2016-1	2	2	100,0%	$3.550.000

Cifras en pesos colombianos.

Fuente. Elaboración propia a partir de información tomada del Observatorio Laboral para la Educación (2018). Fecha de consulta: agosto 15 de 2018.

Las cifras presentadas en el programa de maestría en dirección y administración de empresas, muestra los salarios de los graduados en el periodo 2013 – 2016 por semestre. El salario de los recién graduados para el primer semestre 2013 osciló en $4.329.125 pesos colombiano, entre tanto, la asignación salarial para el segundo semestre 2013 fue de $5.962.106 pesos colombianos. En el 2014 el panorama es de retroceso, los salarios de los graduados presentan una disminución al pasar para el primer semestre a $3.435.941 pesos y en el segundo semestre a $5.627.488 frente al año anterior. Esta misma tendencia se mantiene en el 2015; los salarios de los recién graduados fueron de $5.610.111 y $4.989.131 para el primer y segundos semestre respectivamente. En 2016, la asignación salarial promedio fue de $4.229.561 en el primer semestre para los graduados en 2015.

Al mismo tiempo, el programa de maestría en administración de organizaciones, muestra la misma tendencia en relación con el programa anterior. Para el segundo semestre de 2014, el salario promedio de los recién graduados fue de $4.435.714. En 2015 la asignación salarial para los graduados fue de $4.834.000 en el primer semestre presentando un leve crecimiento respecto al año anterior; sin embargo, para el mismo año en el segundo semestre baja a $2.386.563. En 2016 se observa una tendencia de crecimiento al pasar a $3.550.000 pero inferior al segundo semestre 2014 y primer semestre 2015.

También, se presenta el número de graduados por semestre y los que están afiliados y cotizan en el sistema general de seguridad social en Colombia por programa. Una variable principal para establecer el salarios de los recién graduados (aquellos que llevan alrededor de un año de graduados), es tomar "el número de graduados por semestre, y el promedio del ingreso (y/o salario) recibido posteriormente en el mercado laboral" (Observatorio Laboral para la Educación, 2017); por ejemplo, el salario promedio en 2016 corresponde a los graduados en 2015 y así respectivamente.

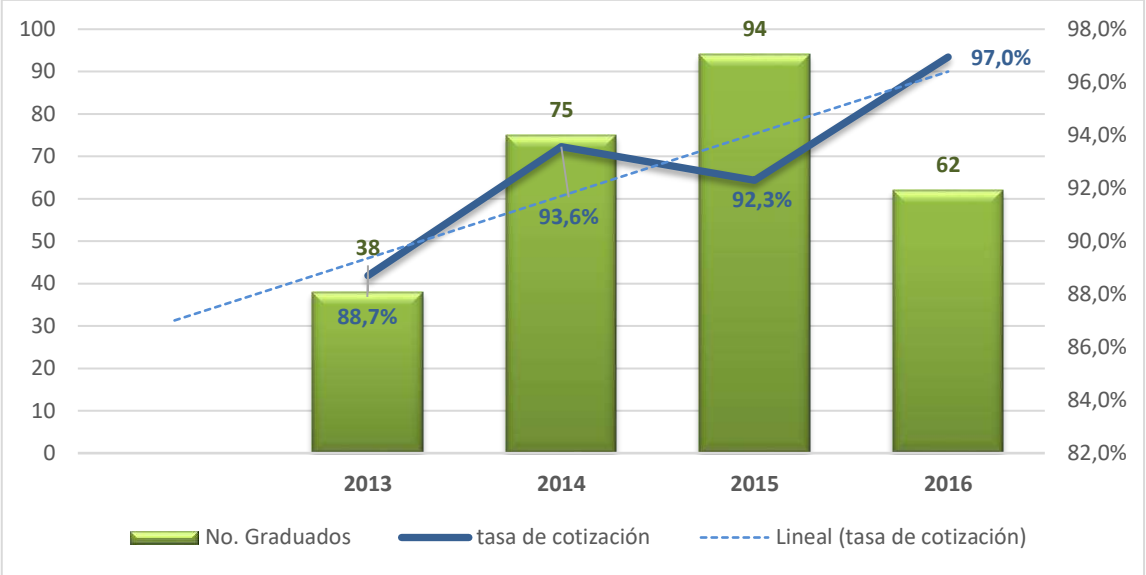
El crecimiento de los salarios en los recién graduados a nivel nacional y en el departamento de Boyacá se ha reducido en los últimos años; la tendencia a la baja se ve influenciada por la dinámica económica y laboral del país. Sin embargo, las cifras son relativas, están ligadas a dos variables; los ingresos & número de graduados por periodo semestral y/o anual en cada programa en el departamento. Por consiguiente, las cifras que se presentan direccionan a conocer la tendencia salarial de los recién graduados del departamento de Boyacá en el mercado laboral.

Conjuntamente, con la tendencia salarial en los graduados en programas de maestría en administración en Boyacá, también se analiza la tasa de vinculación o empleabilidad de los graduados en el mercado laboral.

Por consiguiente, las variables de análisis y comparación son el número promedio de graduados en el departamento de Boyacá y la tasa de cotización promedio al sistema de seguridad social en Colombia, para interpretación en periodos anuales. El análisis se realiza para el periodo 2013 – 2016, cifras más recientes de publicación.

Como resultado, el comportamiento en la tasa de cotización de los graduados en programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá es de evolución ascendente; la tendencia es de crecimiento en el porcentaje de graduados que integran el mercado laboral (ver gráfico 7), se mantiene el mismo comportamiento en la variable, en relación con el análisis a nivel nacional.

Gráfico 7. Tasa de ocupación por año de graduados en programas de maestría en administración en Boyacá



Fuente. Elaboración propia a partir de datos tomados del Observatorio Laboral para la Educación (2018).

La tasa de cotización en el año 2013 fue de 88.7% de 38 graduados de programas de maestría en administración en el departamento. Indica que el 88.7% de los graduados tienen efectivamente empleo por lo que se encuentran laborando e integran el mercado laboral y, por tanto, cotizan en el sistema general de seguridad social en Colombia; los restantes, el 11.3% en cambio, no cotizan, están desocupados o no se encuentran vinculados en el mercado laboral formal en Colombia.

En el siguiente año, la tasa de cotización de graduados aumenta a 93.6% de 75 magister. Sin embargo, en 2015 el comportamiento en el porcentaje de cotización desciende a 92.3%, no obstante, el número de graduados aumenta en 94; se reduce el número de graduados que cotizan en el sistema general de seguridad social en Colombia en ese año.

A pesar del comportamiento presentado en el año anterior, la tasa de empleabilidad pasa de 92.3% a 97% en 2016, respecto a graduados de programas de maestría en administración en el departamento que tienen empleo y, por tanto, cotizan en el sistema general de seguridad social en Colombia; pese a tener sólo el dato de graduados para el primer semestre de 62 graduados, este año presenta el porcentaje de cotización más alto en comparación con los últimos tres años.

Estos resultados permiten conocer el importante porcentaje de participación que tienen los graduados de programas de maestría en administración de la región en el mercado laboral, los hallazgos permiten evidenciar el porcentaje representativo de empleabilidad de los mismos en el mercado laboral colombiano, es un gran indicador para la formación en esta área del conocimiento (administración), en este nivel de formación (maestría) y en este espacio geográfico (Boyacá).

6.1.4. CARACTERIZACIÓN DE LAS OCUPACIONES DE MAGISTERES EN ADMINISTRACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL

- **EN EL ÁMBITO NACIONAL**

Acerca de las ocupaciones, se analiza la dinámica ocupacional en el área de dirección y gerencia (o *management*), campo de desempeño de los graduados en programas de maestría en administración en el país, en complemento con el análisis de la empleabilidad de los graduados. Según las cifras de la Agencia Pública de Empleo, APE – SENA (2017), en 2016 la cifra de vacantes en ocupaciones de nivel directivo en el país fue de 7983 registros y se colocaron 2988 puestos de trabajo en el país. El panorama en la dinámica ocupacional para el año 2017, registra 6210 vacantes, y coloca 2890 puestos de trabajo en el ámbito nacional.

Por los resultados obtenidos en la tasa de cotización de los graduados en comparación con la dinámica laboral y ocupacional del país, supone que:

– Los graduados una vez culminan su proceso de formación en maestría, ya están vinculados en su gran mayoría en el mercado laboral.
– Hay mayor número de vacantes y menor número de graduados por año, por lo tanto, la oferta de profesionales formados en programas de maestría en administración es reciproca con la demanda en vacantes del sector empresarial.
– El desempeño laboral de los graduados no es solo a nivel directivo y gerencial, es decir en cargos de alta dirección, sino también en cargos de gerencia media y de operación, según informe sobre la dinámica laboral y ocupacional en el país (SENA, 2017).

Según el tipo de empresa, la estructura de vacantes solicitadas en el área de desempeño a nivel directivo y gerencial, se centra en las grandes empresas que concentran el mayor número de vacantes, seguida de las medianas y luego las microempresas (SENA, 2017, pág. 3).

Las ocupaciones más demandadas en 2016 a nivel gerencial en el país son: gerentes de servicios administrativos; gerentes de mercadeo, ventas y publicidad; gerentes de servicios de alojamiento; gerentes de recursos humanos; y gerentes de transporte y distribución (SENA, 2016, pág. 3). Entre tanto, las ocupaciones más demandadas en 2017 fueron: gerentes de mercadeo, ventas y publicidad; gerentes de transporte y distribución; gerentes de servicios administrativos; gerentes de recursos humanos; y gerentes de servicios hoteleros (SENA, 2017, pág. 4).

Por lo anterior, el panorama laboral para los graduados en programas de maestría en administración es favorable y corresponde a la dinámica laboral y ocupacional de Colombia; lo que justifica crecer en la oferta y en la formación en programas de maestría en administración en el país.

- **EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ**

En el análisis de la dinámica ocupacional en el área de dirección y gerencia (o *management*), campo de desempeño de los graduados en programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá, se toma como referente de observación las cifras de la Agencia Pública de Empleo, APE – SENA (2017), en donde señala que en 2016 la cifra de vacantes en ocupaciones de nivel directivo en el departamento de Boyacá fue de 165 registros y se colocaron 81 puestos de trabajo. El panorama en la dinámica ocupacional para el año 2017, registra 139 vacantes, y colocaron 49 puestos de trabajo en la región.

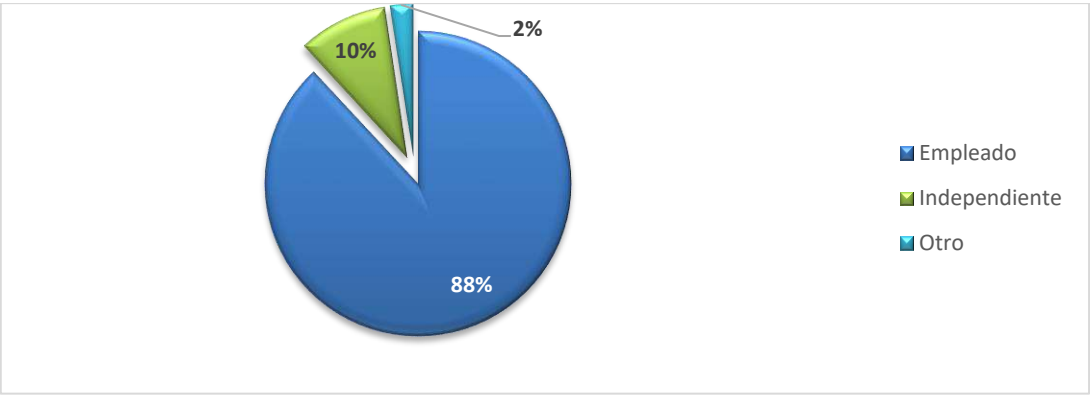
Con base en las cifras obtenidas en la tasa de cotización de los graduados en comparación con la dinámica ocupacional del departamento de Boyacá, supone que hay mayor número de vacantes y menor número de graduados por año, por lo tanto, la oferta de profesionales formados en programas de maestría en administración es recíproca y contrarresta la demanda en vacantes del sector empresarial en la región.

Por lo anterior, el panorama laboral para los graduados en programas de maestría en administración es favorable y corresponde a la dinámica laboral y ocupacional del departamento de Boyacá y del país.

Asimismo, se indaga desde el contexto empresarial, sobre la vinculación ocupacional de los graduados en programas de maestría en Administración, para esto, se aplica una encuesta a recién graduados (graduados en el periodo académico II/2018) de las Universidades objeto de estudio en Boyacá, a fin de conocer la vinculación laboral, el lugar geográfico de vinculación, empresa (tamaño), área/dependencia, ocupación y el cargo desempeñado.

Al analizar la vinculación laboral con el sector empresarial de los graduados en programas de maestría en administración de Boyacá, los resultados encontrados a partir de las encuestas presentan que, en el sector empresarial el 88% de los graduados se encuentran empleados, el 10% son independientes, es decir empresarios, y el 2% son representantes políticos (ver gráfico 8). Lo que significa que el mayor porcentaje de los graduados se encuentran vinculados laboralmente como empleados en el sector empresarial.

Gráfico 8. Vinculación de los graduados que estudian en Universidades de Boyacá

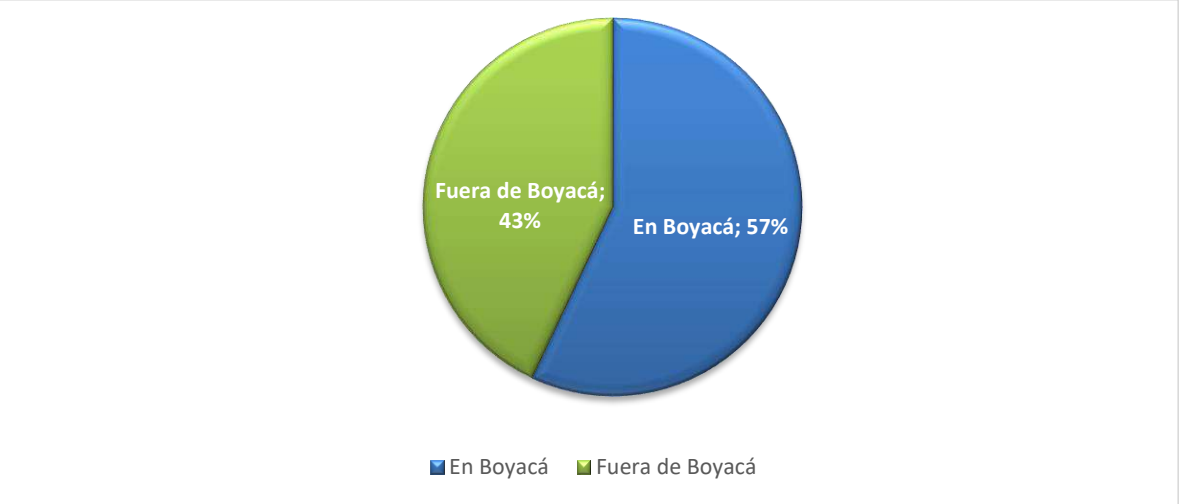


Fuente. Elaboración propia

Lo anterior, permite confirmar y concluir que los graduados una vez culminan su proceso de formación de maestría en administración, ya están vinculados en su gran mayoría en el mercado laboral. El mismo comportamiento se identificó no solo en el departamento de Boyacá, sino también en el ámbito nacional, según las cifras de la Agencia Pública de Empleo, APE – SENA (2017).

Asimismo, al analizar el lugar geográfico de vinculación de los graduados en programas de maestría en administración de Boyacá, se encuentra en los resultados de la encuesta que, en el sector empresarial, el 57% de los graduados se encuentran vinculados en empresas presentes en el departamento de Boyacá, específicamente en la capital del departamento, la ciudad de Tunja; mientras el 43% se encuentran vinculados en empresas ubicadas fuera del departamento de Boyacá, principalmente en la ciudad de Bogotá D. C. (Ver gráfico 9).

Gráfico 9. Lugar de vinculación de los graduados en Universidades de Boyacá

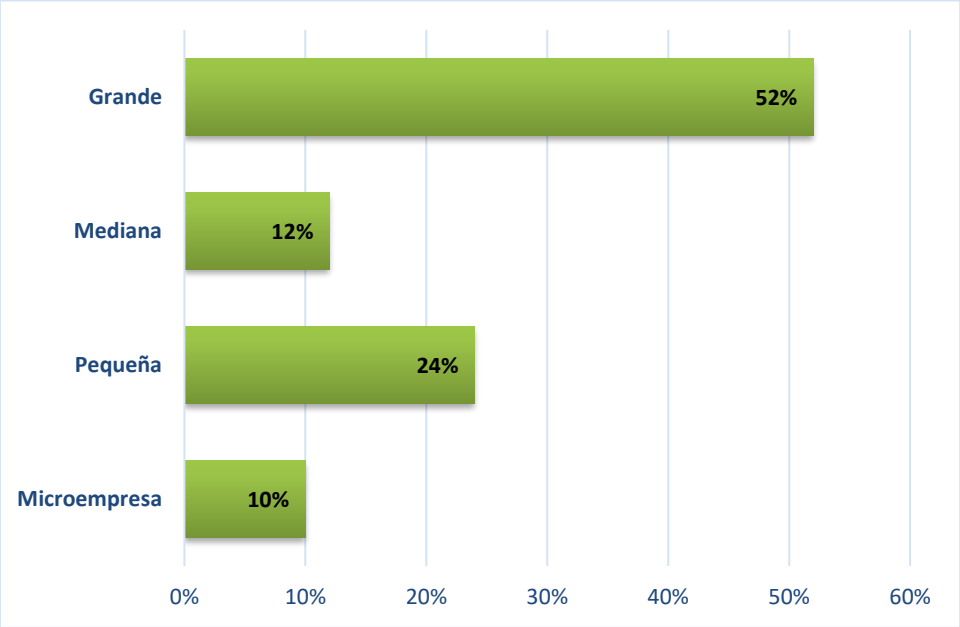


Fuente. Elaboración propia

De igual manera, se hace el análisis de la contratación de los graduados en programas de maestría en administración de Boyacá, según el tamaño de las empresas obteniendo como resultado de las encuestas que, en el sector empresarial, el 52% de los graduados se encuentran contratados en empresas grandes (planta de personal superior a 200 trabajadores), el 24% en pequeñas empresas (entre 11 – 50 trabajadores), el 12% en medianas empresas (entre 51 – 200 trabajadores), y el 10% en microempresas (no superior a 10 trabajadores).

Este resultado (ver gráfico 10), permite establecer que la mayor concentración de graduados en programas de maestría en Administración es la contratación en grandes empresas y pymes (hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas). Este mismo comportamiento, coincide con el presentado a nivel nacional; la estructura de vacantes solicitadas en el área de desempeño a nivel directivo y gerencial, se centra en las grandes empresas que concentran el mayor número de vacantes, seguida de las medianas y luego las microempresas (SENA, 2017, pág. 3). Por lo que se puede concluir que la mayor contratación de graduados en programas de maestría en Administración, se concentra en las grandes empresas y pymes a nivel nacional y en el departamento de Boyacá.

Gráfico 10. Contratación de graduados según tamaño de la empresa



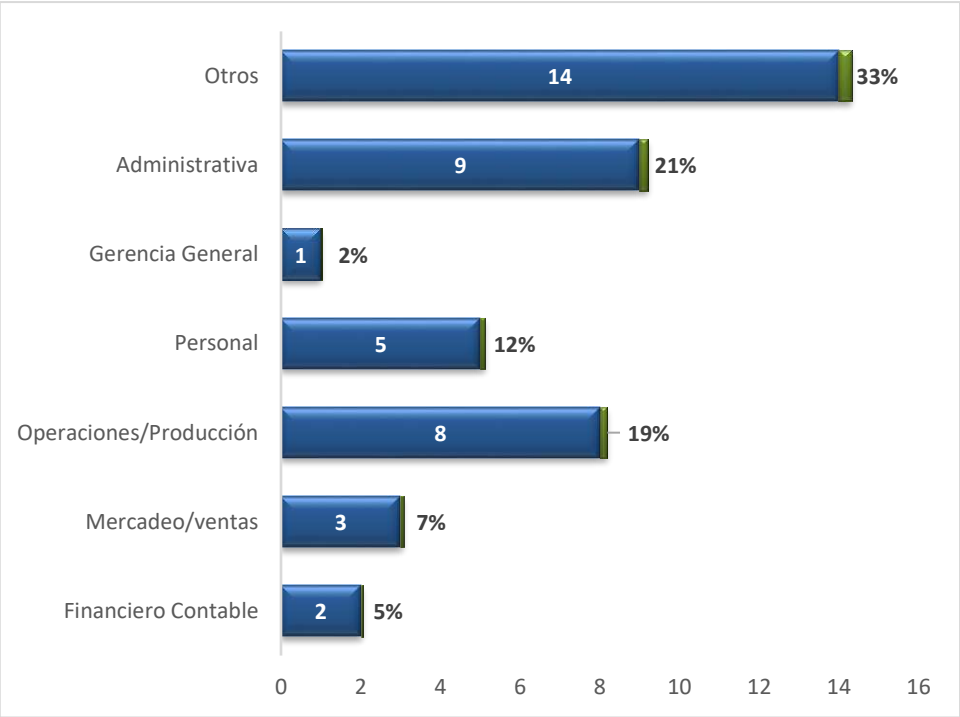
Fuente. Elaboración propia

Asimismo, teniendo en cuenta el personal ocupado según esta clasificación empresarial, es otro factor que puede influir en los resultados, en razón a que en las grandes empresas y en las pymes, hay mayor opción de contratación por el número de empleados que constituyen este tipo de empresas; a diferencia de las microempresas en donde hay un menor número de empleados y es reducido el porcentaje de contratación de graduados en programas de maestría en Administración.

En relación al área o dependencia de la empresa en donde se encuentra contratados los graduados en programas de maestría en administración de Boyacá, el resultado de la encuesta muestra que los magísteres son contratados para laboral en el área financiera, en el área de mercadeo, en el área de operaciones y/o producción, en el área de personal y en el área administrativa (ver gráfico 11).

En el sector empresarial, en el área administrativa están vinculados el 21% de los graduados, en el área de operaciones/producción el 19%, en el área de personal el 12%, en el área de mercadeo/ventas el 7%, en el área financiera/contable el 5%, en el área de Gerencia General el 2%, finalmente en otras áreas funcionales de la empresa el 33% de los graduados (ver gráfico 11).

Gráfico 11. Área/dependencia de la Empresa



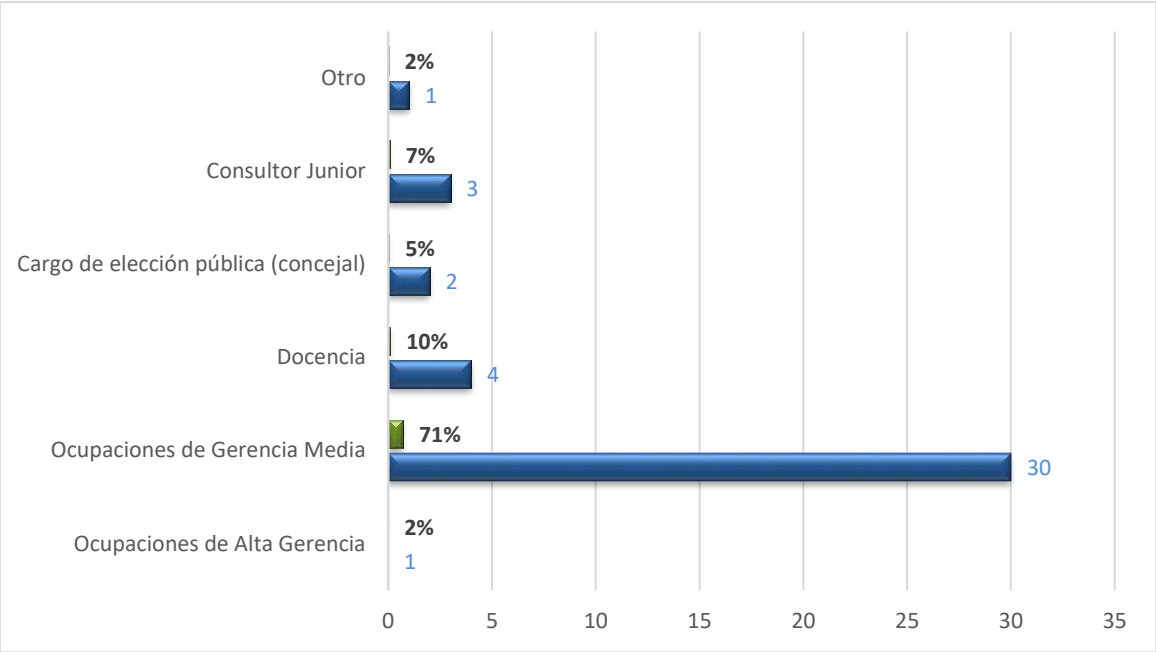
Fuente. Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la encuesta en el ámbito departamental son recíprocos con los resultados a nivel nacional según informe sobre la dinámica laboral y ocupacional en el país. El desempeño laboral de los graduados no es solo a nivel directivo y gerencial, en el área de alta dirección, sino también en otras áreas funcionales de la empresa en cargos de gerencia media y de operación.

Lo anteriormente descrito, se confirma también en el momento de hacer el análisis de las ocupaciones de los graduados en programas de maestría en administración de Boyacá, el resultado de la encuesta permite conocer que, en las empresas, las ocupaciones en Gerencia Media concentran el 71% de los graduados encuestados, en ocupaciones de docencia el 10%, en cargos de elección popular o políticos el 5%, en cargos operativos el 7%, en otras ocupaciones el 2%; finalmente en ocupaciones de Alta Gerencia el 2% de los graduados (ver gráfico 12).

Como se puede observar, el 71% de los graduados ocupan cargos de gerencia media, mientras el 2% ocupan cargos de Alta Gerencia, lo que quiere decir que hay mayor posibilidad de contratación en cargos de gerencia media; información importante en el momento de abordar las competencias laborales y de formación, que están directamente vinculadas con el perfil ocupacional vistas desde el contexto empresarial.

Gráfico 12. Ocupaciones en la Empresa



Fuente. Elaboración propia

De esta manera, las ocupaciones más demandadas en 2016 a nivel gerencial en el departamento de Boyacá, según informe de colocación de empleos a nivel regional del SENA (2017) fueron:

- ✓ Gerentes de servicios administrativos
- ✓ Gerentes de recursos humanos
- ✓ Gerentes de mercadeo, ventas y publicidad
- ✓ Gerentes de servicios hoteleros
- ✓ Gerentes de producción industrial.

Entre tanto, las ocupaciones más demandadas en 2017 en Boyacá, según informe de colocación de empleos a nivel regional del SENA (2017) fueron:

- ✓ Gerentes de ventas, mercadeo y publicidad
- ✓ Gerentes de servicios administrativos
- ✓ Gerentes de recursos humanos
- ✓ Gerentes de servicios hoteleros
- ✓ Gerentes de transporte y distribución
- ✓ Gerentes de producción industrial

Para el 2018, de acuerdo con las encuestas y entrevistas, los cargos de mayor colocación son:

- ✓ Director Administrativo
- ✓ Director de Gestión y Operaciones
- ✓ Director de Recursos Humanos
- ✓ Gerente de Mercadeo
- ✓ Gerente Administrativo y Financiero
- ✓ Gerente de Producto y Director de Proyectos.

Finalmente, el sector empresarial vincula a los magísteres en Administración en cargos como los siguientes, ver tabla a continuación:

Tabla 8. Cargos ocupados por magísteres en Administración en Boyacá

OCUPACIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA	
OCUPACIONES DE ALTA DIRECCIÓN	Gerente General
	Gerente de la Empresa
	Director Nacional
OCUPACIONES DE GERENCIA MEDIA	Vicepresidente Administrativo y Financiero
	Gerente Comercial y de Servicios
	Gerente de Cuenta Comercial
	Gerente Administrativo y Financiero
	Gerente Financiero y de Inversión
	Gerente de Producto
	Gerente de Riesgo
	Director Administrativo
	Director Administrativo y Financiero
	Director de Recursos Humanos
	Director Comercial y de Mercadeo
	Director de Mercadeo e Innovación
	Director de Gestión y Operación Logística
	Director de Integridad Operacional
	Director de Gestión Pública
	Director de Proyectos
	Director de Supervisión – Proyectos
	Director de programa Escuela de Ciencias Empresariales
	Coordinador Fiscal
	Jefe del área de sanidad
	Jefe de Operaciones
	Jefe de Oficina
	Líder en Gestión Contractual
	Coordinador área Responsabilidad Social Empresarial
	Consultor en gestión de la calidad y mejoramiento continuo
	Consultor de proyectos sociales
	Consultor en política pública
	Consultor en Investigación
	Asesor de Planeación
OTRAS OCUPACIONES	Profesional área gestión Administrativa
	Profesional en Sistemas
	Profesional especializado en TICs
	Profesional Especializado en Notariado y Registro
	Profesional especializado en Minas
	Coordinador de población vulnerable
	Arquitecto Empresarial
	Consultor Junior
	Docente en Instituciones de Educación Superior
	Concejal

Fuente. Elaboración propia a partir de información tomada de encuestas, entrevistas con el sector empresarial e información corporativa de Empresas del Departamento de Boyacá.

6.1.5. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES SEGÚN PERFIL OCUPACIONAL DE MAGISTERES EN ADMINISTRACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL EN BOYACÁ

Una vez conocido el perfil ocupacional de los graduados en programas de maestría en administración desde el contexto empresarial, se procede a hacer el análisis de las competencias laborales en el área de dirección y gerencia (o *management*), campo de desempeño de profesionales en el departamento de Boyacá.

Se parte de la concepción que la competencia es la capacidad para realizar tareas y deberes de un determinado empleo; por tanto, las funciones en el puesto de trabajo se asocian a las competencias laborales, enfoque desde el cual se hace el presente análisis.

Desde este punto de vista, se abordan las funciones para el cargo de dirección y gerencia (o *management*). Se toma como referente los manuales de funciones de una muestra de empresas de Boyacá, para analizar las funciones del cargo de gerente por las siguientes razones:

- En informes como la clasificación Internacional Unificado de Ocupaciones – CIUO DANE (2015, pág. 2), así como el informe sobre la Clasificación Nacional de Ocupaciones en Colombia – CNO, señalan que las ocupaciones de Dirección y Gerencia contiene las ocupaciones de alta dirección y gerencia media en empresas tanto privadas como públicas (SENA, 2017, pág. 10).

- Estos informes señalan que estas ocupaciones se caracterizan por que planean, organizan, dirigen y controlan a través de otros directores, las actividades propias de las organizaciones; también formulan políticas que establecen la dirección a tomar por las empresas (SENA, 2017, pág. 27).

- Se toma el máximo cargo de jerarquía dentro de la estructura organizacional por ser el campo de desempeño (contexto empresarial) y de formación (contexto académico) de los profesionales graduados en programas de maestría en administración.

- A pesar de que los resultados evidencian que el desempeño laboral de los graduados no es solo a nivel directivo y gerencial, es decir en cargos de alta dirección, sino también en cargos de gerencia media y de operación, el gerente debe tener conocimiento de todas las áreas de la empresa, es decir de los cargos de gerencia media que están bajo su cargo, por eso se opta por una visión (desde el contexto empresarial) y formación (contexto de formación) integral.

De esta manera, en el análisis de las funciones para el cargo de gerente de las empresas en Boyacá, se procede a identificar las competencias laborales (funciones) homogéneas en el cargo, independientemente de la actividad económica que desarrollen. Es de aclarar, que solo se tomaron para este análisis, una muestra de empresas grandes y mediana presentes en el departamento (23 empresas), por contar con la mayor contratación de graduados en programas de maestría en Administración, comportamiento presente no solo en Boyacá, sino

también a nivel nacional. La información fue recogida en las entrevistas, manuales de funciones e información corporativa de las empresas objeto de estudio.

Indagando por la competencia laboral general (o función general), entendida como la capacidad necesaria para el desempeño laboral del profesional en el campo productivo y/o empresarial de manera que contribuya al logro de los objetivos de la organización o negocio, se encuentran en común las siguientes:

- Planificar, organizar, dirigir, controlar todas las actividades de carácter administrativo, con el propósito de lograr un uso racional de los recursos físicos, humanos, materiales y económicos, así mismo intervenir en la organización, en la formulación de políticas, normas y procedimientos contables, tributarios y en la fijación de objetivos, indicadores y estrategias generales de la empresa.

- Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención.

- Orientar estratégicamente la gestión con el propósito de lograr resultados coherentes con el direccionamiento estratégico y objetivos corporativos; y ejercer la representación administrativa, comercial, jurídica y financiera de la Organización.

- Planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades, así como los procesos de apoyo, con el fin de asegurar la eficiencia en las operaciones e implementar los planes estratégicos definidos

- La Gerencia General es el órgano administrativo, encargado de la dirección de todas las actividades de la Empresa.

- Planificar, dirigir y controlar las actividades Administrativas de la Empresa, así como coordinar y supervisar a los demás departamentos de la Empresa.

Como se observa, el enfoque se centra en el direccionamiento estratégico y la coordinación con las demás áreas de la empresa, por lo que la competencia laboral general, se sintetiza así:

> Direccionar estratégicamente las actividades de la empresa, con el fin de asegurar la eficiencia en las operaciones; así como fortalecer y coordinar la gestión con las demás áreas de la empresa, siguiendo los lineamientos estratégicos definidos.

Ahora bien, indagando por las competencias laborales específicas, entendidas como las funciones que el graduado desarrolla en el espacio productivo/empresarial, y equivalen a las acciones que realiza en el campo laboral; se encuentran las siguientes funciones específicas en común para el cargo de Gerente en el sector empresarial en Boyacá (ver tabla 9):

Tabla 9. Competencias laborales específicas de la Gerencia en empresas de Boyacá

COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS/FUNCIONES ESPECÍFICAS	No. Respuestas	%
AREA ADMINISTRATIVA		
Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le son conferidas en la empresa y la Ley.	18	78%
Coordinar con los Gerentes de Área y demás dirigentes de la empresa las operaciones en el corto, mediano y largo plazo para asegurar que los planes tácticos y operativos se integren y se orienten a cumplir con la misión y visión empresarial.	17	74%
Dirigir, administrar y fiscalizar las actividades de la empresa, ya sea directamente o mediante sus funcionarios, y velar por el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.	16	70%
Trazar las políticas administrativas de la empresa, los proyectos corporativos, negocios y presupuestos que serán sometidos a consideración de la Junta Directiva.	16	70%
Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa, cuidando que sus actividades se efectúen de conformidad con la ley, los Estatutos y los acuerdos de la Junta Directiva.	14	61%
Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa.	13	57%
Dirigir la formulación de los planes operativos de la compañía con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	12	52%
Dictar las disposiciones complementarias que sean necesarias con relación a la estructura, organización y reglamentos aprobados.	11	48%
Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa y cumplir y hacer cumplir las directivas y acuerdos en todos los niveles funcionales de la empresa.	7	30%
Asumir el liderazgo general y la gestión de la empresa u organización.	7	30%
FINANCIERA		
Controlar la ejecución del presupuesto de la compañía con el fin de asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y se destinen a los fines planificados.	17	74%
Supervisar las operaciones de la sociedad y la eficiencia del recurso financiero	17	74%
TALENTO HUMANO		
Autorizar la contratación de los funcionarios que sean necesarios para el desarrollo del objeto misional de la empresa	14	61%
Aprobar los perfiles, el Manual de Organización y Funciones	11	48%
Proporcionar a todo el personal las condiciones apropiadas para su trabajo, promoviendo y motivando su identificación con la empresa y sus objetivos corporativos.	11	48%
Nombrar, promover, amonestar, suspender y despedir de acuerdo a las disposiciones vigentes a los empleados, así como conceder licencia al personal de acuerdo a la normatividad interna establecida.	8	35%
Conferir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión	8	35%
Proponer la contratación de los gerentes, así como aumentos de sueldos y promociones para gerentes y funcionarios.	6	26%
Aplicar, de acuerdo al reglamento interno de trabajo y a las disposiciones legales sobre la materia, las sanciones disciplinarias que correspondan	6	26%
Aprobar el Plan Anual de Entrenamiento y Capacitación	5	22%
Implementar la Gestión Integral de Riesgos conforme a las disposiciones establecidas	4	17%

MERCADEO		
Participar en negociaciones y actividades de establecimiento de convenios y asesoría unilateral y bilateral con otros organismos públicos y privados, nacionales o internacionales	17	74%
Dirigir las relaciones públicas de la empresa en los niveles nacional, departamental y local, organismos internacionales, empresas privadas, organizaciones gremiales, de acuerdo con los intereses corporativos.	6	26%
Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias de los factores externos a la organización que puedan incidir en sus planes y metas.	5	22%
OPERACIONES		
Asegurar el mantenimiento y la mejora continua del sistema de gestión de calidad de la empresa	10	43%
Asesorarse en temas de inversión y modernización de la infraestructura de la Empresa con el fin de integrar las necesidades actuales y reales de la compañía.	7	30%

Fuente. Elaboración propia

Como se observa, estas competencias laborales específicas representan un referente para la formación de profesionales en programas de maestría en administración, atendiendo los requerimientos del sector empresarial, como se aborda a continuación.

Estos resultados, son tomados como referente de comparación junto con el Informe sobre la Clasificación Internacional Unificada de Ocupaciones – CIUO versión 2015, que establece la clasificación internacional de ocupaciones de la Organización Internacional del Trabajo – OIT y establece las competencias laborales para los Directores y Gerentes, como se observa a continuación (ver tabla 10):

Tabla 10. Comparación de competencias laborales entre el sector empresarial & CIUO

COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS CARGO DE GERENTE EN BOYACÁ SEGÚN ESTUDIO	COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS CARGO DE GERENTE SEGÚN CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL DE OCUPACIONES – CIUO
ADMINISTRATIVA	
Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa, cuidando que sus actividades se efectúen de conformidad con la ley, los Estatutos y los acuerdos de la Junta Directiva.	Planear, dirigir y coordinar el funcionamiento general de una empresa u organización.
Coordinar con los Gerentes de Área y demás dirigentes de la empresa las operaciones en el corto, mediano y largo plazo para asegurar que los planes tácticos y operativos se integren y se orienten a cumplir con la misión y visión empresarial.	Supervisar y evaluar el funcionamiento de la organización o empresa con los objetivos y políticas establecidas. Desempeñar tareas afines.
Dirigir, administrar y fiscalizar las actividades de la empresa, ya sea directamente o mediante sus funcionarios, y velar por el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.	Establecer los objetivos, las estrategias, políticas y programas para la empresa u organización.
Dirigir la formulación de los planes operativos de la compañía con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	
Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa.	Consultar con el personal de alto nivel subalterno y revisar las recomendaciones e informes.
Trazar las políticas administrativas de la empresa, los proyectos corporativos, negocios y presupuestos que serán sometidos a consideración de la Junta Directiva.	Examinar las operaciones y resultados de la empresa u organización y dar cuenta a las juntas directivas y demás órganos rectores.
Asumir el liderazgo general y la gestión de la empresa u organización.	Asumir el liderazgo general y la gestión de la empresa u organización.
Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le son conferidas en la empresa y la Ley.	Representar a la organización en: actos oficiales y reuniones de juntas directivas; negociaciones y en convenciones; seminarios, audiencias públicas y foros.

Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa y cumplir y hacer cumplir las directivas y acuerdos en todos los niveles funcionales de la empresa. Dictar las disposiciones complementarias que sean necesarias con relación a la estructura, organización y reglamentos aprobados.	Asegurar que la organización cumpla con las leyes y reglamentos en vigor.
FINANCIERA	
Controlar la ejecución del presupuesto de la compañía con el fin de asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y se destinen a los fines planificados.	Establecer y gestionar presupuestos, controlar los gastos y garantizar el uso eficiente de los recursos.
Supervisar las operaciones de la sociedad y la eficiencia del recurso financiero.	
TALENTO HUMANO	
Proponer la contratación de los gerentes, así como aumentos de sueldos y promociones para gerentes y funcionarios. Aprobar los perfiles, el Manual de Organización y Funciones Autorizar la contratación de los funcionarios que sean necesarios para el desarrollo del objeto misional de la empresa Nombrar, promover, amonestar, suspender y despedir de acuerdo a las disposiciones vigentes a los empleados, así como conceder licencia al personal de acuerdo a la normatividad interna establecida. Aplicar, de acuerdo al reglamento interno de trabajo y a las disposiciones legales sobre la materia, las sanciones disciplinarias que correspondan Implementar la Gestión Integral de Riesgos conforme a las disposiciones establecidas Aprobar el Plan Anual de Entrenamiento y Capacitación	Seleccionar o aprobar la selección del personal directivo.
Conferir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión	Supervisar a otros trabajadores.
Proporcionar a todo el personal las condiciones apropiadas para su trabajo, promoviendo y motivando su identificación con la empresa y sus objetivos corporativos.	Autorizar el material, recursos humanos y financieros para aplicar las políticas y programas de la organización.
MERCADEO	
Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias de los factores externos a la organización que puedan incidir en sus planes y metas.	
Dirigir las relaciones públicas de la empresa en los niveles nacional, departamental y local, organismos internacionales, empresas privadas, organizaciones gremiales, de acuerdo con los intereses corporativos.	
Participar en negociaciones y actividades de establecimiento de convenios y asesoría unilateral y bilateral con otros organismos públicos y privados, nacionales o internacionales	
OPERACIONES	
Asesorarse en temas de inversión y modernización de la infraestructura de la Empresa con el fin de integrar las necesidades actuales y reales de la compañía.	
Asegurar el mantenimiento y la mejora continua del sistema de gestión de calidad de la empresa	

Fuente. Elaboración propia

Como se observa, hay coincidencias en las competencias, pero también el estudio arroja otras que por la ponderación obtenida en el mismo resulta importante tener encuenta en el proceso de formación, caso en el área de mercadeo y operaciones.

6.1.6. REQUERIMIENTOS DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES EN MAGISTERES EN ADMINISTRACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL EN BOYACÁ

Una vez conocidas las competencias laborales de los graduados en programas de maestría en administración desde el contexto empresarial, es necesario ajustarlas en escenarios de formación, es decir, las competencias laborales (o funciones laborales) se deben traducir en competencias de formación.

Se parte de la concepción que las competencias laborales se dimensionan en el contexto empresarial, con la vinculación de los conocimientos adquiridos en los procesos de formación en el accionar empresarial. En cambio, las competencias de formación se dimensionan en el contexto académico, a partir de los conocimientos requeridos para el desempeño profesional, en un área de conocimiento y nivel de formación profesional.

De esta manera, se presentan las competencias laborales y se transforman en competencias profesionales o de formación; es decir, las competencias de formación se dimensionan en el contexto académico, a partir de la identificación de las competencias laborales requeridas para el desempeño empresarial en el área Gerencial (o *management*) y que son el fundamento para la formación académica en programas de maestría en administración.

En las competencias laborales se interroga sobre ¿qué se debe hacer? es decir el –accionar– y en las competencias de formación, se atiende al interrogante ¿en qué se debe formar? es decir –conocimientos–, esta es la diferencia entre las competencias laborales y las competencias de formación (ver tabla 11).

Tabla 11. Conversión de las competencias laborales en competencias de formación en Gerencia (*management*)

COMPETENCIAS LABORALES		**COMPETENCIA DE FORMACIÓN**
COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS CARGO DE GERENTE EN BOYACÁ SEGÚN ESTUDIO	COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS CARGO DE GERENTE SEGÚN CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL DE OCUPACIONES – CIUO	**EN GERENCIA IDENTIFICADAS EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL**
ADMINISTRATIVA		
Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa, cuidando que sus actividades se efectúen de conformidad con la ley, los Estatutos y los acuerdos de la Junta Directiva.	Planear, dirigir y coordinar el funcionamiento general de una empresa u organización.	Orientar la gestión estratégica en las empresas, para el desarrollo, crecimiento, y bienestar de las mismas en un entorno en competencia.
Coordinar con los Gerentes de Área y demás dirigentes de la empresa las operaciones en el corto, mediano y largo plazo para asegurar que los planes tácticos y operativos se integren y se orienten a cumplir con la misión y visión empresarial.	Supervisar y evaluar el funcionamiento de la organización o empresa con los objetivos y políticas establecidas. Desempeñar tareas afines.	Direccionar planes estratégicos en el largo, mediano y corto plazo en coordinación con las demás áreas de la empresa, mediante el desarrollo de procesos tendientes a cumplir con la misión institucional, para el sostenimiento, crecimiento, y fortalecimiento empresarial.
Dirigir, administrar y fiscalizar las actividades de la empresa, ya sea directamente o mediante sus funcionarios, y velar por el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.	Establecer los objetivos, las estrategias, políticas y programas para la empresa u organización.	
Dirigir la formulación de los planes operativos de la compañía con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.		

Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa.	Consultar con el personal de alto nivel subalterno y revisar las recomendaciones e informes.	Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa.
Trazar las políticas administrativas de la empresa, los proyectos corporativos, negocios y presupuestos que serán sometidos a consideración de la Junta Directiva.	Examinar las operaciones y resultados de la empresa u organización y dar cuenta a las juntas directivas y demás órganos rectores.	
Asumir el liderazgo general y la gestión de la empresa u organización.	Asumir el liderazgo general y la gestión de la empresa u organización.	Asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento. Identificar estilos de gestión y su aplicación con base en las necesidades de la empresa, generando ventaja competitiva de acuerdo con el contexto situacional.
Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le son conferidas en la empresa y la Ley.	Representar a la organización en: actos oficiales y reuniones de juntas directivas; negociaciones y en convenciones; seminarios, audiencias públicas y foros.	Establecer formas de organización con base en estructuras, procesos y prácticas que permitan la eficiencia de las funciones, conforme a lo establecido en reglamentos, estatutos y/o acuerdos de la empresa.
Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa y cumplir y hacer cumplir las directivas y acuerdos en todos los niveles funcionales de la empresa. Dictar las disposiciones complementarias que sean necesarias con relación a la estructura, organización y reglamentos aprobados.	Asegurar que la organización cumpla con las leyes y reglamentos en vigor.	
FINANCIERA		
Controlar la ejecución del presupuesto de la compañía con el fin de asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y se destinen a los fines planificados.	Establecer y gestionar presupuestos, controlar los gastos y garantizar el uso eficiente de los recursos.	Analizar el comportamiento financiero y su interacción con el entorno empresarial para la toma de decisiones acertadas, rentables y efectivas sobre los resultados de la empresa.
Supervisar las operaciones de la sociedad y la eficiencia del recurso financiero.		
TALENTO HUMANO		
- Proponer la contratación de los gerentes, así como aumentos de sueldos y promociones para gerentes y funcionarios. - Aprobar los perfiles, el Manual de Organización y Funciones - Autorizar la contratación de los funcionarios que sean necesarios para el desarrollo del objeto misional de la empresa - Nombrar, promover, amonestar, suspender y despedir de acuerdo a las disposiciones vigentes a los empleados, así como conceder licencia al personal de acuerdo a la normatividad interna establecida. - Aplicar, de acuerdo al reglamento interno de trabajo y a las disposiciones legales sobre la materia, las sanciones disciplinarias que correspondan - Implementar la Gestión Integral de Riesgos conforme a las disposiciones establecidas Aprobar el Plan Anual de Entrenamiento y Capacitación	Seleccionar o aprobar la selección del personal directivo.	Orientar con efectividad los procesos de administración del talento humano mediante la transformación de personas que generen ventaja competitiva, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, e incidan en los niveles de productividad y competitividad de la empresa.

- Conferir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión	Supervisar a otros trabajadores.	
Proporcionar a todo el personal las condiciones apropiadas para su trabajo, promoviendo y motivando su identificación con la empresa y sus objetivos corporativos.	Autorizar el material, recursos humanos y financieros para aplicar las políticas y programas de la organización.	
MERCADEO		
Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias de los factores externos a la organización que puedan incidir en sus planes y metas.		Implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles.
Dirigir las relaciones públicas de la empresa en los niveles nacional, departamental y local, organismos internacionales, empresas privadas, organizaciones gremiales, de acuerdo con los intereses corporativos.		
Participar en negociaciones y actividades de establecimiento de convenios y asesoría unilateral y bilateral con otros organismos públicos y privados, nacionales o internacionales		
OPERACIONES		
Asesorarse en temas de inversión y modernización de la infraestructura de la Empresa con el fin de integrar las necesidades actuales y reales de la compañía.		Tener una visión general de las actividades que conforman el sistema de producción y operaciones y su interacción con las demás áreas dentro de la empresa, a fin de poder definir estrategias que permitan mejorar los procesos de trabajo incidiendo en la productividad y competitividad de la empresa.
Asegurar el mantenimiento y la mejora continua del sistema de gestión de calidad de la empresa		

Fuente. Elaboración propia

De esta manera, las competencias de formación en el área Gerencial (o *management*) según el contexto empresarial para graduados en programas de maestría en Administración, se resumen así:

- Orientar la gestión estratégica en las empresas, para el desarrollo, crecimiento, y bienestar de las mismas en un entorno en competencia
- Direccionar planes estratégicos en el largo, mediano y corto plazo en coordinación con las demás áreas de la empresa, mediante el desarrollo de procesos tendientes a cumplir con la misión institucional, para el sostenimiento, crecimiento, y fortalecimiento empresarial
- Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa
- Asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento
- Identificar estilos de gestión y su aplicación con base en las necesidades de la empresa, generando ventaja competitiva de acuerdo con el contexto situacional
- Establecer formas de organización con base en estructuras, procesos y prácticas que permitan la eficiencia de las funciones, conforme a lo establecido en reglamentos, estatutos y/o acuerdos de la empresa
- Analizar el comportamiento financiero y su interacción con el entorno empresarial para la toma de decisiones acertadas, rentables y efectivas sobre los resultados de la empresa
- Orientar con efectividad los procesos de administración del talento humano mediante la transformación de personas que generen ventaja competitiva, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, e incidan en los niveles de productividad y competitividad de la empresa
- Implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles.
- Tener una visión general de las actividades que conforman el sistema de producción y operaciones y su interacción con las demás áreas dentro de la empresa, a fin de poder definir estrategias que permitan mejorar los procesos de trabajo incidiendo en la productividad y competitividad de la empresa

Por otra parte, las competencias de formación se validan con el sector empresarial, mediante entrevista a 23 gerentes de empresas en Boyacá, para confirmar la pertinencia y asertividad en las mismas, obteniendo los siguientes resultados (ver tabla 12):

Tabla 12. Validación de las competencias en Gerencia (management) por el sector empresarial

No.	COMPETENCIA GERENCIALES (O *MANAGEMENT*)	Desempeño en el cargo	
		SI	NO
1	Orientar la gestión estratégica en las empresas, para el desarrollo, crecimiento, y bienestar de las mismas en un entorno en competencia	100%	0%
2	Direccionar planes estratégicos en el largo, mediano y corto plazo en coordinación con las demás áreas de la empresa, mediante el desarrollo de procesos tendientes a cumplir con la misión institucional, para el sostenimiento, crecimiento, y fortalecimiento empresarial	100%	0%
3	Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa	74%	26%
4	Asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento	95%	5%
5	Identificar estilos de gestión y su aplicación con base en las necesidades de la empresa, generando ventaja competitiva de acuerdo con el contexto situacional	86%	14%
6	Establecer formas de organización con base en estructuras, procesos y prácticas que permitan la eficiencia de las funciones, conforme a lo establecido en reglamentos, estatutos y/o acuerdos de la empresa	87%	13%
7	Analizar el comportamiento financiero y su interacción con el entorno empresarial para la toma de decisiones acertadas, rentables y efectivas sobre los resultados de la empresa	83%	17%
8	Orientar con efectividad los procesos de administración del talento humano mediante la transformación de personas que generen ventaja competitiva, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, e incidan en los niveles de productividad y competitividad de la empresa	77%	23%
9	Implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles.	96%	4%
10	Tener una visión de las actividades que conforman el sistema de producción y operaciones y su interacción con las demás áreas dentro de la empresa, a fin de poder definir estrategias que permitan mejorar los procesos de trabajo incidiendo en la productividad y competitividad de la empresa	96%	4%

Fuente. Elaboración propia

De las diez (10) competencias evaluadas, cinco (5) obtuvieron una ponderación entre el 95%-100%; tres (3) registran porcentaje entre 83%-87%; finalmente dos (2) reportan porcentaje entre el 74%-77%. Significa que casi la totalidad de las competencias indagadas se aplican o ejecutan con una alta frecuencia en las empresas.

Los resultados permiten evidenciar y confirmar, que las competencias específicas descritas en el estudio son pertinentes a los requerimientos del sector empresarial, atienden a las necesidades de formación encontradas en las empresas, y corresponden a la formación en gerencia (o *management*) que desde las Universidades se deben impartir en programas de maestría en administración, cuando los mismos se encaminan en atender los requerimientos del sector empresarial.

6.2. CONTEXTO ACADÉMICO

El contexto académico en la investigación, se relaciona con el análisis de los programas de maestría en Administración ofertados por las Universidades como proceso de formación académica en *management*. Se parte de hacer un análisis de la oferta de programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá.

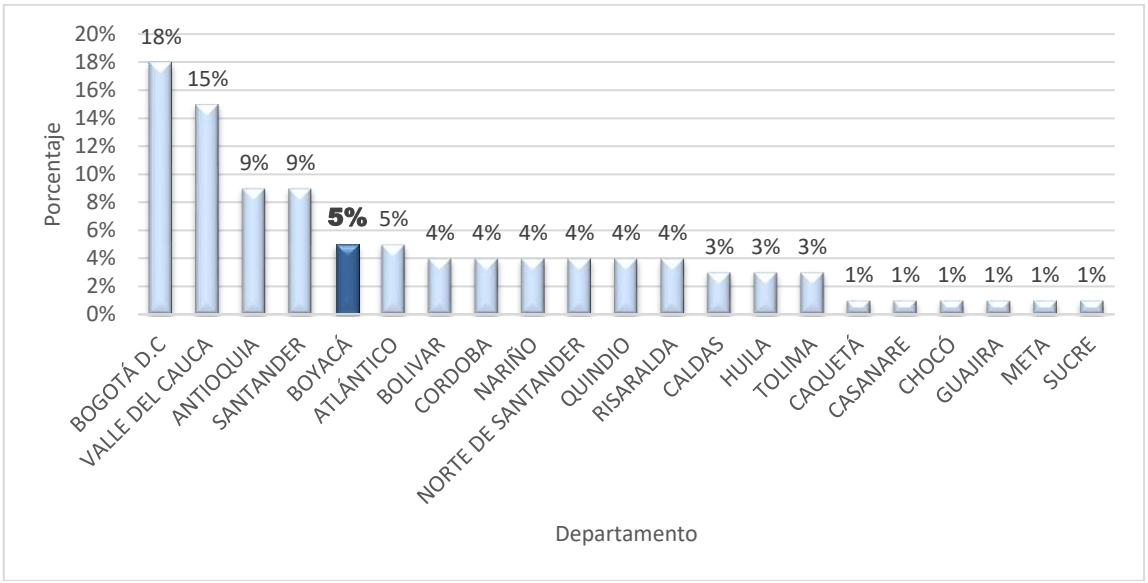
El conocer el contexto académico, con lleva a establecer cuáles son las competencias de formación del *management* que entregan las Universidades en programas de maestría en Administración; por esto, se hace un análisis de comportamientos y variables que focalicen en el perfil ocupacional y las competencias de formación de estos programas, a fin de direccionar hacia el perfil del graduado requerido en programas de maestría en Administración en Boyacá – Colombia con base en los requerimientos del sector empresarial. De esta manera, se abordar el análisis del perfil ocupacional y las competencias de formación en programas de maestría en Administración en Boyacá – Colombia.

6.2.1. PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

Indagando por programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá referente de análisis en el presente estudio, se encuentra los siguientes hallazgos:

El departamento de Boyacá, concentra el 5% de la oferta de programas de maestría en Administración que se ofrecen en el país, con la presencia de 4 programas en la región (ver gráfico 13).

Gráfico 13. Programas en maestría en Administración en el departamento de Boyacá



Fuente. Elaboración propia a partir de información tomada del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES, 2018). Fecha de consulta: julio 4 de 2018.

De los 4 programas de maestría en administración, que hacen presencia en el departamento de Boyacá, en su totalidad son ofertados en Universidades. De estas Instituciones de Educación Superior – IES (Universidades) que ofrecen el programa en el departamento, la mayor concentración en denominación y/o titulación, se encuentra en los programas titulados maestría en Administración con dos programas (50%), maestría en Administración de Organizaciones con un programa (25%), y maestría en Dirección y Administración de Empresas con un programa (25%), ver tabla 13.

De los 4 programas de maestría en administración encontrados en el departamento de Boyacá, 3 cuentan con registro calificado activo, el estado del programa actualmente es activo. Sólo 1 programas registran estado inactivo, lo que significa que no realizan apertura de cohortes nuevas y se está en proceso de finalización del programa.

Tabla 13. Programas de maestría en administración por ciudad, sector y metodología en Boyacá

NOMBRE DEL PROGRAMA	CIUDAD	SECTOR	METODOLOGÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	SOGAMOSO	OFICIAL	Presencial
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	TUNJA	PRIVADA	Presencial
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES	TUNJA	OFICIAL	Presencial
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	TUNJA	OFICIAL	Virtual

Fuente. Elaboración propia a partir de información tomada del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES, 2018). Fecha de consulta: julio 4 de 2018.

La ciudad del departamento de Boyacá, que concentra la oferta de los programas de maestría en administración, es Tunja - capital del departamento de Boyacá con la presencia de 3 programas en la ciudad (ver tabla 13).

Asimismo, de las Instituciones de Educación Superior – IES que ofrecen el programa de maestría en administración en Boyacá, el 75% con 3 programas corresponden al sector oficial (o público); y el 25 % con 1 programa corresponden al sector privado. El sector oficial (o público) concentra el mayor número en la oferta de programas en maestría en administración, impartidos en la Universidad pública de la ciudad de Tunja (ver tabla 13).

De los programas de maestría en administración que se ofrecen a través de las diferentes Instituciones de Educación Superior – IES en el departamento, el 75% con 3 programas se oferta en la metodología presencial, y el 25% con un programa en la metodología virtual (ver tabla 13).

La mayor representación del programa de maestría en administración en Boyacá, se concentra en las Instituciones de Educación Superior – IES que ofertan el programa en la metodología presencial, en una menor proporción en la metodología virtual.

Por otra parte, analizando el número de graduados del programa de maestría en Administración en el departamento de Boyacá, las cifras encontradas se presentan a continuación (ver tabla 14):

Tabla 14. Graduados en el programa de maestría en administración en Boyacá

FORMACIÓN ACADÉMICA DEL PROGRAMA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES	0	0	0	0	1	7	7	**15**
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	0	0	16	38	74	87	55	**270**
TOTALES	**0**	**0**	**16**	**38**	**75**	**94**	**62**	**285**

Fuente. Elaboración propia a partir de información tomada del Observatorio Laboral para la Educación (2018). Fecha de consulta: julio 8 de 2018.

En el departamento, la oferta de programas de maestría en Administración es relativamente nueva, lo que justifica que no se encuentren datos en el número de graduados antes del año 2012. En total para el periodo 2012 – 2016 se reportan 285 graduados, concentrando el 4,3% de las titulaciones otorgadas en el periodo 2012 – 2016 en el país, según datos del Observatorio Laboral Colombiano (2018).

El primer programa que hizo presencia en el territorio Boyacense fue la maestría en Dirección y Administración de Empresas, graduando la primera cohorte en el año 2012. Para el periodo 2012 – 2016 este programa ha graduado 270 magísteres, y corresponde a la maestría que se oferta en la metodología virtual, las cifras obtenidas muestran la acogida por el programa.

Le sigue el programa de maestría en Administración de Organizaciones, creado recientemente, graduando la primera cohorte para el año 2014, registrando 15 graduandos para el periodo 2014 – 2016.

Los otros dos programas con registro activo en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES, no han graduado la primera cohorte, de ahí que no registren cifras de graduados para el año 2016 por su reciente creación.

De este modo, el estudio revela algunas tendencias de formación en programas de maestría en administración en el departamento, con los siguientes hallazgos:

- En programas de maestrías en Administración, Boyacá concentra el 5% de la oferta a nivel nacional
- En relación con las Instituciones de Educación Superior - IES, las Universidades concentran la oferta en el departamento
- En denominaciones de programa, la mayor concentración se encuentra en el nombre: maestría en Administración (50%)
- En registros calificados, de los 4 programas 3 tienen estado activo (registro calificado activo) y 1 con estado inactivo.
- La ciudad con mayor concentración de programas es Tunja (3 programas), le sigue Sogamoso (1 programa).
- El sector oficial (o público) capta la mayor oferta de programas de maestría en administración en el departamento (con el 75%).
- La metodología presencial con el 75% concentra la mayor oferta
- En graduados, la mayor titulación se centra en la maestría en dirección y administración de empresas con 270 graduados

Las maestrías en administración desempeñan un papel fundamental en la formación de profesionales competentes y a la vanguardia de las dinámicas del entorno en materia empresarial, sus profesionales contribuyen en el fortalecimiento y crecimiento del tejido empresarial para el desarrollo de un país más competitivo en beneficio de las empresas, la economía y el bienestar de la sociedad; de ahí la importancia de analizar el contexto académico en el cual se desenvuelven estos programas de formación.

Lo anterior, motiva aún más en determinar cuál debe ser el perfil del graduado requerido en programas de Maestría en Administración, en función de los requerimientos del sector empresarial tanto público como privado; por lo que es necesario analizar el perfil ocupacional y las competencias de formación en estos programas académicos, a fin de que conlleven al propósito de la investigación.

6.2.2. ANALISIS DEL PERFIL OCUPACIONES EN PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

A fin de abordar el perfil del graduado en programas de maestría en Administración, entendido este como el resultado de un proceso formación luego de concluir el programa académico para desempeñarse exitosamente en las áreas ocupacionales, es necesario conocer el perfil ocupacional y las competencias profesionales como componente elemental del perfil del graduado a partir del contexto académico a fin de que conduzca al propósito de la investigación.

En este sentido, los programas de maestría en Administración con presencia en el departamento de Boyacá son (ver tabla 15):

- Maestría en Administración (Universidad de Boyacá)
- Maestría en Administración (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia)
- Maestría en Administración de Organizaciones (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia)
- Maestría en Dirección y Administración de Empresas (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia en convenio)

Tabla 15. Programas de maestría en administración en Boyacá

UNIVERSIDAD	NOMBRE DEL PROGRAMA	CIUDAD	SECTOR
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	SOGAMOSO	OFICIAL
	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES	TUNJA	OFICIAL
	MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	TUNJA	OFICIAL
UNIVERSIDAD DE BOYACÁ	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	TUNJA	PRIVADA

Fuente. Elaboración propia a partir de información tomada del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES, 2018). Fecha de consulta: septiembre 11 de 2018.

Indagando por el perfil ocupacional presente en estos programas de formación se encuentra los siguientes resultados:

- **Maestría en Administración (Universidad de Boyacá)**

El programa de Maestría en Administración de la Universidad de Boyacá, establece como perfil ocupacional el siguiente:

"*El Magister en Administración estará en la capacidad de asumir responsabilidades en cargos de alto nivel como: Director Ejecutivo en entidades, empresas y organizaciones de Colombia y el Mundo, Asesor de Planeación, Director de Presupuestos, Gerente de Institutos descentralizados, Director Administrativo, Director de Recursos Humanos, Director y Evaluador de Proyectos, Director Comercial y de Mercadeo, Manejo de la Gestión y Operación Logística*" (Universidad de Boyacá, 2018).

- **Maestría en Administración (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia)**

El programa de Maestría en Administración de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, contempla como perfil ocupacional el siguiente:

"*Los graduados de la Maestría en Administración, estarán en condiciones de desempeñarse en cargos como:*

a. Gerente, director o analista de innovación o conocimiento en organizaciones privadas y/o públicas.
b. Gerente, director o analista de I+D+I.
c. Gerente de proyecto de innovación.
d. Docente en áreas afines.
e. Consultor en gestión en innovación y gestión del conocimiento.
f. Emprendedor que lidera los procesos de creación de empresas, basadas en una cultura innovación y el conocimiento" (UPTC, 2016).

- **Maestría en Administración de Organizaciones (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia)**

El programa de Maestría en Administración de Organizaciones de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, presenta como perfil ocupacional el siguiente:

"El Magister en Administración de Organizaciones de la UPTC tendrá las competencias para desempeñarse como directivo, administrador e investigador en las realidades de diferentes tipos de organizaciones" (UPTC, 2017).

- **Maestría en Dirección y Administración de Empresas (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia en convenio)**

El programa de Maestría en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia en convenio, describe como perfil ocupacional el siguiente:

"Los profesionales con estudios de Maestría en Dirección y Administración de Empresas, estarán en capacidad de desempeñar procesos relativos a:

Dirección de cargos de alto nivel directivo en instituciones públicas y privadas, entre otros:
• *Directores Generales y Gerente de empresas.*
• *Directores de planeación y presupuestos.*
• *Directores Administrativos.*
• *Directores de Recursos Humanos.*
• *Directores de Proyectos.*
• *Directores Comerciales.*
• *Directores de Marketing.*
• *Directores de Operaciones.*
• *Directores Financieros.*
• *Directores de Control Integral de Gestión.*
• *Consultor o asesor organizacional.*
• *Empresarios."* (UPTC, 2017)

Una vez expuesto el perfil ocupacional de los programas de Maestría en Administración en el departamento de Boyacá, se puede observar que las ocupaciones están direccionadas hacia la alta gerencia (o *management*), estas ocupaciones representan el foco de formación en los cuatro (4) programas presentes en la región, y se sintetizan hacia la Dirección y Gerencia en los cargos de Directores y Gerentes, así como a la gerencia media de empresas tanto públicas como privadas. Asimismo, se observa ocupaciones en docencia ligando a actividades de investigación y la consultoría.

Tabla 16. Ocupaciones en programas de maestría en Administración en Boyacá

OCUPACIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA	
OCUPACIONES DE ALTA DIRECCIÓN	Alta Dirección Pública y Privada Gerente de Institutos descentralizados Directores Generales y Gerente de empresas Director Ejecutivo
OCUPACIONES DE GERENCIA MEDIA	Gerente, director o analista de I+D+I. Gerente de proyecto de innovación Director de planeación y presupuesto Director Administrativo Director de Recursos Humanos Director Comercial y de Mercadeo Director de Gestión y Operación Logística Director y Evaluador de Proyectos Director Financiero Director de Control Integral de Gestión Consultor o asesor organizacional. Consultor en gestión en innovación y gestión del conocimiento Asesor de Planeación

Fuente. Elaboración propia con base en CIUO (DANE, 2015, pág. 2) y CNO (SENA, 2017, pág. 8).

De esta manera, se conoce las salidas ocupaciones presentes en los programas de maestría en Administración en la región, lo que representa un referente importante de análisis y comparación, en la medida en que dimensiona los cargos a desempeñar por estos profesionales en el entorno empresarial a partir del contexto académico y de formación profesional.

La categorización de las ocupaciones presentadas (ver tabla 16) en los programas de maestría en Administración como resultado del análisis del perfil ocupacional, permite ratificar que la formación en estos programas de educación pos-gradual, va encaminada a formar profesionales en ocupaciones de alta gerencia (o *management*) y ocupaciones de gerencia media para el desempeño en el contexto empresarial.

El conocer el perfil ocupacional presente en los programas de maestría en administración, permite comparar con el perfil ocupacional encontrado en el sector empresarial, y a partir de los resultados, determinar cuál debe ser el perfil del graduado requerido en programas de Maestría en Administración, en función de los requerimientos del sector empresarial tanto público como privado.

6.2.3. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DE FORMACIÓN EN PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

Una vez abordado el perfil ocupacional para los programas de maestría en administración, corresponde conocer las competencias de formación encontradas en el contexto académico, que se traducen en las funciones que el graduado ejerce en el espacio productivo/empresarial y se sintetizan en el perfil del graduado (o perfil profesional) del programa, para luego ser comparado desde el contexto empresarial, a fin de que se direccione con el propósito de la investigación.

Para tal fin, se procede a revisar el perfil del graduado presente en los programas de maestría en Administración del departamento de Boyacá, encontrando los siguientes resultados:

- **Maestría en Administración (Universidad de Boyacá)**

El programa de Maestría en Administración de la Universidad de Boyacá, establece como perfil del graduado (o profesional/egresado) el siguiente:

"*El egresado de la Maestría en Administración, es líder, emprendedor, creativo, con capacidad para gerenciar empresas en sus diferentes áreas integrales, a través de los procesos investigativos encargados de adoptar estrategias eficaces que sirvan de instrumento para alcanzar los objetivos empresariales propuestos, basados en criterios teóricos de aplicación práctica frente a la toma de decisiones que respondan a la exigencia de entornos dinámicos en contextos nacionales e internacionales, y asegurando la participación creciente de empresas cuyas estrategias van direccionadas al corto, mediano y largo plazo*" (Universidad de Boyacá, 2018).

- **Maestría en Administración (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia)**

El programa de Maestría en Administración de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, contempla como perfil del graduado (o profesional/egresado):

"*Los Magister en Administración de la UPTC, serán profesionales capacitados para resolver problemas complejos teniendo en cuenta las implicaciones sociales, políticas, culturales, tecnológicas y económicas de sus decisiones sobre la dinámica empresarial a la cual pertenecen e identificando oportunidades con visión gerencial de los proyectos y procesos de innovación; adaptándose a un entorno laboral el cual está demandando profesionales que tengan ampliamente desarrolladas un conjunto de habilidades, que potencien la eficiencia laboral y el propio desarrollo profesional"* (UPTC, 2016).

- **Maestría en Administración de Organizaciones (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia)**

El programa de Maestría en Administración de Organizaciones de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, presenta como perfil del graduado (egresado) el siguiente:

"El graduado del programa de Maestría en Administración de Organizaciones de la UPTC, será conocedor de las dinámicas organizacionales, capaz de afrontar las realidades y problemas de los nuevos contextos y situaciones no previstas en las organizaciones. Será proyectivo y competente para tomar decisiones integrales.

Administra sobre el cambio, diseña organizaciones, profesionalmente se destaca como un buen comunicador y negociador de intereses con los diferentes "stakeholders". Es propositivo, solucionador de problemas, investigador de dinámicas y tendencias organizacionales y administrativas. Se destaca como un actor social comprometido con la región y con un amplio bagaje cultural" (UPTC, 2017).

- **Maestría en Dirección y Administración de Empresas (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia en convenio)**

El programa de Maestría en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia en convenio, describe como perfil del graduado (profesional/egresado) el siguiente:

"Con relación al Perfil Profesional este programa se propone intensificar en la formación profesional, para desarrollar en el talento humano:

• Capacidad para identificar, evaluar, analizar y proponer en forma innovadora y creativa solución a problemas organizacionales y económicos en el desempeño empresarial.

• *Capacidad para analizar y mejorar modelos de estratégicos con el propósito de diseñar contextos y escenarios de proyección empresarial.*

• *Desarrollar pensamiento estratégico y complejo que facilite la crítica constructiva y actitudes de cambio frente a la situación actual de las empresas.*

• *Capacidad de tomar decisiones tácticas y estratégicas con responsabilidad social, económica, tecnológica, empresarial y ética, en un contexto multidisciplinario.*

• *Capacidad para aplicar conocimientos e instrumentos tecnológicos actualizados, en el diseño, evaluación y desarrollo de proyectos empresariales innovadores."* (UPTC, 2017)

Una vez presentado el perfil del graduado presente en los programas de Maestría en Administración en el departamento de Boyacá, se procede a revisar el énfasis de formación, factor fundamental en el momento de direccionar las competencias de formación de los programas.

En efecto, se encuentra que estos programas corresponden a currículos con énfasis en la formación de profundización y no de investigación; lo que significa que la formación se enfoca en profundizar en un área del conocimiento y el desarrollo avanzado de competencias que permitan la solución de problemas propios de la disciplina.

Sin embargo, al revisar el perfil del graduado en los programas de maestría en Administración en el departamento de Boyacá, se encuentra que no hay mayor distinción en el énfasis de formación; los programas están orientados al perfeccionamiento tanto profesional como académico, mediante la formación de profesionales para la Alta Dirección y/o Gerencia (o *management*).

Asimismo, se encuentra que las competencias se enfocan hacia la formación para el desempeño empresarial por ser éste su campo de acción implícito en el perfil del graduado, con un componente de investigación propio de los programas en este nivel de formación.

Es de resaltar que las competencias de formación desde el contexto académico, describen lo que el graduado será capaz de realizar al culminar el proceso de formación para el desempeño laboral. En este sentido, se encuentra en el perfil del graduado (o profesional) de los programas, que la formación se enfoca en enriquecer la cualificación del profesional en alta gerencia (o *management*) para el desempeño empresarial según los requerimientos del entorno, característica propia en los programas de maestría con énfasis en profundización.

También se encuentra en el perfil del graduado, que estos programas se enfocan hacia las siguientes competencias generales de formación (o profesionales):

- Capacidad para gerenciar empresas, estratega, investigador y agente de cambio para aumentar la competitividad en las organizaciones.
- Desarrollar las habilidades, las competencias y los conocimientos para ejercer en la dirección empresarial, transformando organizaciones y liderando propuestas de desarrollo en entornos nacionales e internacionales.

- Consolidar el conocimiento en las áreas funcionales de la administración, teorías administrativas, organización, estrategia, emprendimiento, e innovación en la gestión empresarial, con orientación hacia la internacionalización empresarial, para la solución de problemas empresariales en entornos cada vez más competitivos y complejos, contribuyendo al progreso económico de la región y del país.
- Mejorar el ejercicio profesional mediante la profundización en los conocimientos en alta gerencia, para incursionar en nuevos proyectos emprendedores, o nuevas iniciativas empresariales, o mejorar en el desempeño en el entorno empresarial.
- Orientar la formación en dirección empresarial para liderar en forma estratégica e innovadora la solución a problemas empresariales a fin de facilitar actitudes de cambio frente a la situación actual de las empresas ante entornos cada vez más competitivos.

Por otra parte, indagando por las competencias específicas de formación de los programas de Maestría en Administración en el departamento de Boyacá, solo se observan en el programa de maestría en Dirección y Administración de Empresas convenio EUROEAD-UPTC, así:

> "*Las competencias del egresado del Programa se evidencian cuando el egresado:*
> *• Genera iniciativas emprendedoras.*
> *• Entiende los principales elementos que intervienen en la planificación estratégica, y analiza la coherencia de las distintas decisiones y su impacto en el desempeño de la empresa.*
> *• Identifica, evalúa, analiza y propone en forma innovadora y creativa solución a los problemas empresariales.*
> *• Identifica alternativas y oportunidades de uso eficiente y eficaz de los recursos económicos dentro de la empresa.*
> *• Interpreta, analiza y mejora modelos de desarrollo, diseñando escenarios de proyección económica coherentes con la estrategia organizacional.*
> *• Desarrollar pensamiento estratégico y complejo que facilite la crítica constructiva y actitudes de cambio frente a la situación actual de las empresas.*
> *• Toma decisiones tácticas y estratégicas con responsabilidad social, económica, tecnológica, empresarial y ética, en un contexto multidisciplinario.*
> *• Aplica conocimientos e instrumentos tecnológicos actualizados, en el diseño, evaluación y desarrollo de proyectos empresariales innovadores.*
> *• Toma de decisiones directivas en las áreas de Dirección, tanto a nivel operativo como estratégico.*
> *• Observa, diagnóstica y trata los comportamientos individuales y de grupo, a fin de alinear los objetivos personales con los organizativos sin conculcar la dignidad de las personas ni la eficiencia empresarial.*
> *• Resuelve problemas de negocio de forma estructurada y lógica, trabajando de manera más eficaz, al reducir el tiempo dedicado a solucionar sus problemas de negocio.*
> *• Desarrollar técnicas para la planeación, organización, dirección y el control de actividades de forma que se facilite la mejora continua.*

> • *Identificar el proceso de negocio, los objetivos y las políticas que se emplean en cada empresa y hacer ver la conveniencia de la estructura de gobierno además de la directiva para llevar a la empresa a buen fin"* (UPTC, 2017).

En los demás programas, no se registran o evidencian las competencias de formación, tan poco la información está disponible en medios publicitarios ni en el portal institucional, así como en los documentos de creación de los programas.

6.3. COMPARACIÓN ENTRE EL ÁMBITO ACADÉMICO Y LOS REQUERIMIENTOS DEL SECTOR EMPRESARIAL

Atendiendo al direccionamiento del estudio, sobre el perfil requerido del graduado en programas de maestría en administración a partir del contexto empresarial, es necesario abordar la formación del *management* desde dos ópticas; por un lado, desde la esfera empresarial (competencias laborales) y por el otro, desde el contexto académico (competencias de formación), a fin de que exista una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial.

Desde esta óptica, se parte por hacer el análisis de los hallazgos encontrados frente al perfil ocupacional, y las competencias laborales y de formación encontradas a partir del contexto empresarial y el contexto académico respectivamente, para finalmente encontrar la distancia/proximidad y las competencias de formación que hacen falta para que haya una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial.

6.3.1. COMPARACIÓN DEL PERFIL OCUPACIONAL ENTRE EL CONTEXTO ACADÉMICO Y EL CONTEXTO EMPRESARIAL

6.3.1.1. PUNTOS EN COMÚN

Los hallazgos permiten evidenciar que la dinámica ocupacional tanto en el contexto académico como en el contexto empresarial, de los graduados en programas de maestría en administración se orienta hacia el área de dirección y gerencia (*management*), no solo en cargos de alta dirección, sino también en cargos de gerencia media y de operación, como campo de desempeño a nivel nacional y en el departamento de Boyacá (ver tabla 17).

En las ocupaciones de alta dirección, el sector empresarial contrata a magister en administración para ocupar cargos como Gerente General, Gerente de la Empresa y Director Nacional; mientras en el contexto académico, la formación se orienta a profesionales para el desempeño en cargos como Alta Dirección Pública y Privada, Gerente de Institutos descentralizados, Directores Generales, Gerente de empresas y Director Ejecutivo. El enfoque desde la óptica empresarial y académica se orienta hacia la gerencia (*management*) en cargos como Gerente General, Gerente de Empresa, Gerente de Institutos, Director General; es decir hacia la Gerencia General, entendido este, como la persona que está a cargo de una organización para dirigir y realizar gestión en la misma.

Tabla 17. Cargos ocupados por magísteres en Administración

OCUPACIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA		
AREA	**CONTEXTO EMPRESARIAL**	**CONTEXTO ACADÉMICO**
OCUPACIONES DE ALTA DIRECCIÓN		
GERENCIA Y DIRECCIÓN	**Director Nacional**	**Alta Dirección Pública y Privada**
	Gerente General	**Gerente de Institutos descentralizados**
		Directores Generales
	Gerente de la Empresa	**Gerente de empresas**
		Director Ejecutivo
OCUPACIONES DE GERENCIA MEDIA		
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	**Director Administrativo**	**Director Administrativo**
		Director de Control Integral de Gestión
	Director de programa Escuela de Ciencias Empresariales	
	Director de Proyectos	**Director y Evaluador de Proyectos**
	Director de Supervisión – Proyectos	
	Jefe de Oficina	
	Asesor de Planeación	**Asesor de Planeación**
	Vicepresidente Administrativo y Financiero	
	Gerente Administrativo y Financiero	**Director de planeación y presupuesto**
	Director Administrativo y Financiero	
		Director Financiero
	Gerente Financiero y de Inversión	
	Gerente de Riesgo	
	Coordinador Fiscal	
MERCADEO	**Gerente Comercial y de Servicios**	
	Gerente de Cuenta Comercial	
	Gerente de Producto	
	Director Comercial y de Mercadeo	**Director Comercial y de Mercadeo**
	Director de Mercadeo e Innovación	**Gerente de proyecto de innovación**
		Gerente, director o analista de I+D+I.
		Gerente de proyecto de innovación
		Consultor en gestión en innovación y gestión del conocimiento
		Consultor en Investigación
RECURSOS HUMANOS	**Director de Recursos Humanos**	**Director de Recursos Humanos**
	Jefe Gestión de Contratos	
OPERACIONES	**Director de Gestión y Operación Logística**	**Director de Gestión y Operación Logística**
	Director de Integridad Operacional	
	Jefe de Operaciones	
	Coordinador área Responsabilidad Social Empresarial	
	Consultor en gestión de la calidad y mejoramiento continuo	
GESTIÓN PÚBLICA	**Director de Gestión Pública**	
	Líder en Gestión Contractual	
	Consultor en política pública	
	Consultor de proyectos sociales	

Fuente. Elaboración propia.

Como lo afirma Drucker (1974), el gerente es el elemento dinámico y vivificante de la empresa. El desempeño de los gerentes determina el éxito de las misma y, más aun, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de un sistema económico de competencia.

Asimismo Mintzberg (1989), señala que el gerente o directivo es la persona que está a cargo de una organización o de una de sus subunidades.

En tal sentido, la gerencia (*management*) es el conjunto de acciones que desempeña un gerente para manejar y representar un negocio o empresa tendientes a lograr unos objetivos.

Ahora bien, indagando por la competencia laboral general (o función general) del gerente, entendida como la capacidad necesaria para el desempeño laboral del profesional en el campo productivo y/o empresarial de manera que contribuya al logro de los objetivos de la organización o negocio, se encuentran en común las siguientes:

- Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención.
- La Gerencia General es el órgano administrativo, encargado de la dirección de todas las actividades de la Empresa.
- Planificar, dirigir y controlar las actividades Administrativas de la Empresa, así como coordinar y supervisar a los demás departamentos de la Empresa.

Como se observa, el enfoque se centra en la coordinación con las demás áreas funcionales de la empresa, significa que el gerente en su formación debe conocer de cada una de ellas, las áreas básicas de referencia son: el área administrativa, el área financiera, el área de mercadeo o marketing, el área de operaciones y el área de recurso humano.

Por otra parte, en las ocupaciones de gerencia media, tanto el sector empresarial como en el contexto académico, coinciden en los siguientes cargos: Director Administrativo, Director Financiero, Director de Recursos Humanos, Director Comercial y de Mercadeo, Gerente de proyectos de Innovación, Director de Gestión y Operación Logística, Director de Planeación y Presupuesto, y Director y Evaluador de Proyectos (ver tabla 17). Indica que los graduados en programas de maestría en administración también son contratados en cargos de gerencia media y subáreas de operación en las empresas.

A partir de la competencia laboral general (o función) del gerente y las ocupaciones de gerencia media en las que también son contratados, en ambos campos, coinciden con las áreas de actuación, por lo que es necesario involucrar en el proceso de formación del *management* (o gerencia), no sólo seminarios dirigidos a la Alta Gerencia, sino también seminarios que se direccionen hacia la formación en esas áreas de actuación, esto es, formación en Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia en Mercadeo, Gerencia en Operaciones, Gerencia en Talento Humano y Gerencia en Administración Pública, en el plan de estudios del programa de maestría en Administración, de ahí que el proceso académico se enfoquen hacia una formación integral.

Los resultados permiten establecer que el perfil ocupacional de los graduados en programas de maestría en administración desde el contexto académico, coincide y se alinea al perfil ocupacional requerido por el sector empresarial en la contratación de profesionales de este nivel de formación. Las áreas de actuación coinciden, los cargos se aprecian más específicos

si se observan desde el contexto empresarial, en el contexto académico son más generalizados, pero finalmente corresponden a la misma área de desempeño (ver tabla 17).

6.3.1.2. DIFERENCIAS ENCONTRADAS

Sólo hay una diferencia en las áreas de actuación y/o desempeño, se trata del área de Gestión Pública, no está contemplada en los cargos a partir del contexto académico, luego se recomienda abordar un módulo o contenidos en esta área de actuación ya sea en un módulo específico o contenidos implícitos en otros módulos de formación en el programa de maestría en Administración.

Asimismo, revisando la Clasificación Internacional Unificado de Ocupaciones – CIUO (DANE, 2015, pág. 8), y la Clasificación Nacional de Ocupaciones – CNO (SENA, 2017, pág. 12), incluyen en las ocupaciones de la alta dirección cargos en Dirección ejecutiva y legislativa, así como cargos en Dirección Pública y privada respectivamente; a nivel de cargos en gerencia media se encuentra el cargo de Gerencia de la Administración Pública, luego refuerza la concepción de incluir en los currículos el seminario y/o contenidos en Gestión pública. Sin embargo, se sugiere revisar con las competencias laborales y de formación para validar su inclusión.

En vista de lo anterior, el perfil ocupacional del graduado en programas de maestría en administración, con base en los requerimientos del sector empresarial se presenta a continuación (ver tabla 18):

Tabla 18. Perfil ocupacional según requerimientos del sector empresarial

AREA	PERFIL OCUPACIONAL SEGÚN REQUERIMIENTOS DEL SECTOR EMPRESARIAL EN PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
GERENCIA Y DIRECCIÓN	Alta Dirección Pública y Privada
	Director Nacional
	Directores y Gerentes Generales
	Gerente de la Empresas
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Director Administrativo
	Director de Proyectos
	Consultor Administrativo
	Vicepresidente/Director/Gerente Administrativo y Financiero
	Gerente Financiero y de Inversión
MERCADEO	Director Comercial y de Mercadeo
	Director de Mercadeo e Innovación
	Gerente de Producto
RECURSOS HUMANOS	Director de Recursos Humanos
OPERACIONES	Director de Gestión y Operación Logística
	Director de Integridad Operacional
	Coordinador área Responsabilidad Social Empresarial
	Consultor en gestión de la calidad y mejoramiento continuo
GESTIÓN PÚBLICA	Director de Gestión Pública
	Líder en Gestión Contractual
	Consultor en política pública

Fuente. Elaboración propia.

6.3.2. COMPARACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y DE FORMACIÓN ENTRE EL CONTEXTO EMPRESARIAL Y ACADÉMICO

De acuerdo con el perfil ocupacional a partir de la óptica empresarial y académica, los programas de maestría en Administración se orientan hacia la formación en gerencia (*management*); en tal sentido, se hará una comparación entre las competencias laborales (contexto empresarial) y las competencias de formación (contexto académico) a fin de conocer las competencias para formar en gerencia (o *management*) a partir de los requerimientos del sector empresarial en programas de maestría en administración.

Las competencias describen lo que el graduado será capaz de realizar al culminar el proceso de formación para el desempeño laboral, las cuales se pueden determinar y ajustar a las consideraciones del sector empresarial; partiendo de la concepción que el perfil del graduado comprende las competencias de formación o profesionales según el perfil ocupacional del programa.

Asimismo, los programas de maestría en administración presentes en el departamento de Boyacá, corresponde a programas con énfasis en la formación de profundización y no de investigación; lo que significa que la formación se enfoca en profundizar en un área del conocimiento, para el caso en gerencia (o *management*), y el desarrollo avanzado de competencias que permitan la solución de problemas propios de la disciplina. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

6.3.2.1. COMPETENCIA GENERAL

En el análisis y la comparación de la competencia general, se aborda desde el contexto empresarial y el contexto académico para encontrar los puntos en común y las principales diferencias (ver tabla 19). Desde el contexto empresarial, la competencia general se sintetiza así:

> Direccionar estratégicamente las actividades de la empresa, con el fin de asegurar la eficiencia en las operaciones; así como fortalecer y coordinar la gestión con las demás áreas de la empresa, siguiendo los lineamientos estratégicos definidos.

Entre tanto, desde el contexto académico las competencias generales de formación (o profesionales) tienen el siguiente enfoque:

- Capacidad para gerenciar empresas, estratega, investigador y agente de cambio para aumentar la competitividad en las organizaciones.
- Desarrollar las habilidades, las competencias y los conocimientos para ejercer en la dirección empresarial, transformando organizaciones y liderando propuestas de desarrollo en entornos nacionales e internacionales.
- Consolidar el conocimiento en las áreas funcionales de la administración, teorías administrativas, organización, estrategia, emprendimiento, e innovación en la gestión empresarial, con orientación hacia la internacionalización empresarial, para la solución de problemas empresariales en entornos cada vez más competitivos y complejos, contribuyendo al progreso económico de la región y del país.

- Mejorar el ejercicio profesional mediante la profundización en los conocimientos en alta gerencia, para incursionar en nuevos proyectos emprendedores, o nuevas iniciativas empresariales, o mejorar en el desempeño en el entorno empresarial.
- Orientar la formación en dirección empresarial para liderar en forma estratégica e innovadora la solución a problemas empresariales a fin de facilitar actitudes de cambio frente a la situación actual de las empresas ante entornos cada vez más competitivos.

- ***PUNTOS EN COMÚN***

En el análisis y la comparación de la competencia general desde el contexto académico, lo común encontrado radica en (ver tabla 19):

- Capacidad para gerenciar empresas en sus diferentes áreas integrales
- Incursión de estrategias direccionadas a corto, mediano y largo plazo
- Proyectivo y competente para tomar decisiones integrales
- Con conocimiento en las áreas funcionales de la administración, teorías administrativas, organización, estrategia, emprendimiento, e innovación en la gestión empresarial
- Orientación de la formación en gerencia/dirección empresarial para liderar en forma estratégica e innovadora
- Operatividad en el ámbito nacional e internacional

Ahora bien, comparando con la competencia general desde el contexto empresarial en relación con el contexto académico, se identifican los siguientes puntos en común (ver tabla 19):

- Gerenciamiento de empresas
- Direccionamiento estratégico e innovador
- Coordinación con las demás áreas de la empresa.
- Tomar decisiones integrales
- Operatividad en el ámbito nacional e internacional

Con base en lo anterior, la competencia general de formación en los programas de maestría en administración, tomando como base los requerimientos del sector empresarial en comparación con el contexto académico, se sintetiza así:

> Direccionar estratégicamente las actividades de la empresa con el fin de asegurar la eficiencia en las operaciones; así como fortalecer y coordinar la gestión con las demás áreas de la empresa siguiendo los lineamientos estratégicos definidos, transformando organizaciones a fin de facilitar actitudes de cambio frente a entornos cada vez más competitivos en el ámbito nacional e internacional.

Tabla 19. Comparativo de la competencia general entre el contexto empresarial y académico

COMPETENCIA GENERAL DE FORMACIÓN EN GERENCIA	
EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL	**EN EL CONTEXTO ACADÉMICO**
Direccionar estratégicamente las actividades de la empresa, con el fin de asegurar la eficiencia en las operaciones; así como fortalecer y coordinar la gestión con las demás áreas de la empresa, siguiendo los lineamientos estratégicos definidos.	✓ Con capacidad para gerenciar empresas en sus diferentes áreas integrales ✓ Incursión de estrategias direccionadas a corto, mediano y largo plazo ✓ Proyectivo y competente para tomar decisiones integrales ✓ Con conocimiento en las áreas funcionales de la administración, teorías administrativas, organización, estrategia, emprendimiento, e innovación en la gestión empresarial ✓ Orientación de la formación en gerencia/dirección empresarial para liderar en forma estratégica e innovadora ✓ Operatividad en el ámbito nacional e internacional

PUNTOS EN COMÚN

- Gerenciamiento de empresas
- Direccionamiento estratégico e innovador
- Coordinación con las demás áreas de la empresa.
- Tomar decisiones integrales
- Operatividad en el ámbito nacional e internacional

Fuente. Elaboración propia

- ***DIFERENCIAS ENCONTRADAS***

De este modo, no se encuentran puntos de diferencia relevantes que impliquen un nuevo enfoque o perspectiva en la competencia general para los graduados en programas de maestría en administración. La diferencia radica en la redacción y composición de las ideas al presentar la competencia general; por el contrario, en el análisis y comparación son más los puntos en común que las diferencias encontradas, que para el caso no se encuentran.

6.3.2.2. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Por otra parte, en las competencias específicas las cuales se desagregan y deben ser coherentes con la competencia general, se toma como referente de análisis, las competencias específicas identificadas a partir del contexto laboral y las competencias específicas encontradas desde el contexto académico, a fin de encontrar los puntos en común y principales diferencias, y de esta manera poder presentar las competencias específicas en las que se debe formar al gerente (o *management*) en programas de maestría en administración, tomando como base los requerimientos del sector empresarial.

De esta manera, las competencias específicas identificas en el área Gerencial (o *management*) según el contexto empresarial para graduados en programas de maestría en Administración, se resumen así:

- Orientar la gestión estratégica en las empresas, para el desarrollo, crecimiento, y bienestar de las mismas en un entorno en competencia
- Direccionar planes estratégicos en el largo, mediano y corto plazo en coordinación con las demás áreas de la empresa, mediante el desarrollo de procesos tendientes a cumplir con la misión institucional, para el sostenimiento, crecimiento, y fortalecimiento empresarial
- Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa
- Asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento
- Identificar estilos de gestión y su aplicación con base en las necesidades de la empresa, generando ventaja competitiva de acuerdo con el contexto situacional
- Establecer formas de organización con base en estructuras, procesos y prácticas que permitan la eficiencia de las funciones, conforme a lo establecido en reglamentos, estatutos y/o acuerdos de la empresa
- Analizar el comportamiento financiero y su interacción con el entorno empresarial para la toma de decisiones acertadas, rentables y efectivas sobre los resultados de la empresa
- Orientar con efectividad los procesos de administración del talento humano mediante la transformación de personas que generen ventaja competitiva, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, e incidan en los niveles de productividad y competitividad de la empresa
- Implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles.
- Tener una visión de las actividades que conforman el sistema de producción y operaciones y su interacción con las demás áreas dentro de la empresa, a fin de poder definir estrategias que permitan mejorar los procesos de trabajo incidiendo en la productividad y competitividad de la empresa

Ahora bien, las competencias específicas de formación de los programas de Maestría en Administración en el departamento de Boyacá, solo se observan en el programa de maestría en Dirección y Administración de Empresas convenio EUROEAD-UPTC, así:

> "*Las competencias del egresado del Programa se evidencian cuando el egresado:*
>
> *• Genera iniciativas emprendedoras.*
>
> *• Entiende los principales elementos que intervienen en la planificación estratégica, y analiza la coherencia de las decisiones y su impacto en el desempeño empresarial.*
>
> *• Identifica, evalúa, analiza y propone en forma innovadora y creativa solución a los problemas empresariales.*
>
> *• Identifica alternativas y oportunidades de uso eficiente y eficaz de los recursos económicos dentro de la empresa.*
>
> *• Interpreta, analiza y mejora modelos de desarrollo, diseñando escenarios de proyección económica coherentes con la estrategia organizacional.*

• Desarrollar pensamiento estratégico y complejo que facilite la crítica constructiva y actitudes de cambio frente a la situación actual de las empresas.

• Toma decisiones tácticas y estratégicas con responsabilidad social, económica, tecnológica, empresarial y ética, en un contexto multidisciplinario.

• Aplica conocimientos e instrumentos tecnológicos actualizados, en el diseño, evaluación y desarrollo de proyectos empresariales innovadores.

• Toma de decisiones directivas en las áreas de Dirección, tanto a nivel operativo como estratégico.

• Observa, diagnóstica y trata los comportamientos individuales y de grupo, a fin de alinear los objetivos personales con los organizativos sin conculcar la dignidad de las personas ni la eficiencia empresarial.

• Resuelve problemas de negocio de forma estructurada y lógica, trabajando de manera más eficaz, al reducir el tiempo dedicado a solucionar sus problemas de negocio.

• Desarrollar técnicas para la planeación, organización, dirección y el control de actividades de forma que se facilite la mejora continua.

• Identificar el proceso de negocio, los objetivos y las políticas que se emplean en cada empresa y hacer ver la conveniencia de la estructura de gobierno además de la directiva para llevar a la empresa a buen fin" (UPTC, 2017).

En los demás programas, no se registran o evidencian las competencias de formación, tan poco la información está disponible en medios publicitarios ni en el portal institucional, así como en los documentos de creación de los programas. Por lo tanto, solo se tomarán las encontradas como punto base de análisis.

Como se señalaba en el perfil ocupacional tratado anteriormente, a partir de la competencia laboral general (o función) del gerente, donde el enfoque se centra en la coordinación con las demás áreas funcionales de la empresa, significa que el gerente en su formación debe conocer de cada una de ellas, las áreas básicas de referencia son: el área administrativa, el área financiera, el área de mercadeo o marketing, el área de operaciones y el área de recurso humano.

Asimismo, se encuentran las ocupaciones de gerencia media en las que también son contratados los magísteres en Administración, en ambos campos, coinciden con las áreas de actuación, por lo que es necesario involucrar en el proceso de formación del *management* (o gerencia), no sólo seminarios dirigidos a la Alta Gerencia, sino también seminarios que se direccionen hacia la formación en esas áreas de actuación, esto es, formación en Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia en Mercadeo, Gerencia en Operaciones, Gerencia en Talento Humano y Gerencia en Administración Pública, en el plan de estudios del programa de maestría en Administración. En este mismo sentido, se clasifican y organizan las competencias específicas de la gerencia (o *management*) en programas de maestría en administración tomando como base los requerimientos del sector empresarial.

Las competencias específicas de formación en Gerencia encontradas en el contexto empresarial y en el contexto académico son (ver tabla 20):

Tabla 20. Comparación de competencias específicas entre el contexto empresarial y el contexto académico

COMPARACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICIAS

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SEGÚN EL CONTEXTO EMPRESARIAL	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN EL CONTEXTO ACADÉMICO	PUNTOS EN COMÚN	DIFERENCIAS
ADMINISTRATIVA			
Orientar la gestión estratégica en las empresas, para el desarrollo, crecimiento, y bienestar de las mismas en un entorno en competencia.	Desarrollar pensamiento estratégico y complejo que facilite la crítica constructiva y actitudes de cambio frente a la situación actual de las empresas	Dirección estratégica	No se presenta diferencias en esta competencia
Direccionar planes estratégicos en el largo, mediano y corto plazo en coordinación con las demás áreas de la empresa, mediante el desarrollo de procesos tendientes a cumplir con la misión institucional, para el sostenimiento, crecimiento, y fortalecimiento empresarial.	-Entiende los principales elementos que intervienen en la planificación estratégica, y analiza la coherencia de las distintas decisiones y su impacto en el desempeño de la empresa. -Toma decisiones tácticas y estratégicas con responsabilidad social, económica, tecnológica, empresarial y ética, en un contexto multidisciplinario -Toma de decisiones directivas en las áreas de Dirección, tanto a nivel operativo como estratégico - Desarrollar técnicas para la planeación, organización, dirección y el control de actividades de forma que se facilite la mejora continua	Diseñar planes estratégicos a largo, mediano y corto plazo, así como orientarlos y tomar decisiones estratégicas y tácticas. Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas de la empresa, así como coordinar y supervisar a las demás áreas/departamentos de la empresa.	No se presenta diferencias en esta competencia
Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa.			Se debe incluir en el proceso de formación.
Asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento.			Se debe incluir en el proceso de formación.
Identificar estilos de gestión y su aplicación con base en las necesidades de la empresa, generando ventaja competitiva de acuerdo con el contexto situacional.	Identificar el proceso de negocio, los objetivos y las políticas que se emplean en cada empresa y hacer ver la conveniencia de la estructura de gobierno además de la directiva para llevar a la empresa a buen fin	Identificar estilos de gestión que conduzca la a asertividad en la solución de conflictos y generación de ideas innovadoras en beneficio de la empresa y su competitividad	No se presenta diferencias en esta competencia
Establecer formas de organización con base en estructuras, procesos y prácticas que permitan la	-Identifica, evalúa, analiza y propone en forma innovadora y creativa solución a los problemas empresariales	Desarrollar objetivos, políticas y estructuras organizacionales que generen ventaja	No se presenta diferencias en esta competencia.

eficiencia de las funciones, conforme a lo establecido en reglamentos, estatutos y/o acuerdos de la empresa.	-Resuelve problemas de negocio de forma estructurada y lógica, trabajando de manera más eficaz, al reducir el tiempo dedicado a solucionar sus problemas de negocio	competitiva de acuerdo con el contexto situacional en la empresa.	
FINANCIERA			
Analizar el comportamiento financiero y su interacción con el entorno empresarial para la toma de decisiones acertadas, rentables y efectivas sobre los resultados de la empresa.	-Identifica alternativas y oportunidades de uso eficiente y eficaz de los recursos económicos dentro de la empresa -Interpreta, analiza y mejora modelos de desarrollo, diseñando escenarios de proyección económica coherentes con la estrategia organizacional	Coinciden en el direccionamiento de decisiones asertivas, eficaces y eficientes a partir de los recursos financieros y económicos de la empresa.	Difieren en el contexto de análisis, el primero es más financiero y el otro es más enfocado a la parte de la economía.
TALENTO HUMANO			
Orientar con efectividad los procesos de administración del talento humano mediante la transformación de personas que generen ventaja competitiva, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, e incidan en los niveles de productividad y competitividad de la empresa.	Observa, diagnóstica y trata los comportamientos individuales y de grupo, a fin de alinear los objetivos personales con los organizativos sin conculcar la dignidad de las personas ni la eficiencia empresarial	Se centra el análisis en procesos de administración del talento humano y la transformación de personas a fin generar ventaja competitiva que contribuyan al logro de objetivos estratégicos. En el contexto académico se direcciona hacia lo mismo, el manejo de comportamientos individuales y de grupo a fin de alinear con los objetivos de la organización.	
MERCADEO			
Implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles.	Genera iniciativas emprendedoras		Supone una diferenciación en las competencias desde el tema central de análisis; por un lado, se abordan planes y estrategias de mercadeo y por otra parte, se centra el análisis en generar iniciativas emprendedoras
OPERACIONES			
Tener una visión de las actividades que conforman el sistema de producción y operaciones y su interacción con las demás áreas dentro de la empresa, a fin de poder definir estrategias que permitan mejorar los procesos de trabajo incidiendo en la productividad y competitividad de la empresa.	Aplica conocimientos e instrumentos tecnológicos actualizados, en el diseño, evaluación y desarrollo de proyectos empresariales innovadores	La una complementa a la otra, el direccionamiento es hacia los componentes del sistema de operación.	

Fuente. Elaboración propia

- ***PUNTOS EN COMÚN Y PRINCIPALES DIFERENCIAS ENCONTRADAS POR CADA COMPETENCIA ESPECÍFICA***

Como se observa (ver tabla 20), las competencias específicas en el contexto académico y en el contexto empresarial coinciden en el área de actuación, estas son: el área administrativa, el área financiera, el área de mercados, el área de operaciones y el área de talento humano. En el análisis de cada competencia, pueden diferir en la redacción, pero finalmente tienen el mismo propósito. Sin embargo, algunas competencias específicas a partir del contexto empresarial no se encuentran contempladas en el contexto de académico

En el área administrativa, por ejemplo, tanto en el contexto empresarial como en el contexto académico, el tema central es la dirección estratégica, diseñar planes estratégicos a largo, mediano y corto plazo, así como orientarlos y tomar decisiones estratégicas y tácticas. Asimismo, se debe planear, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas de la empresa, así como coordinar y supervisar a las demás áreas/departamentos de la empresa.

También, se encuentra en común el desarrollo de objetivos, políticas y estructuras organizacionales que generen ventaja competitiva de acuerdo con el contexto situacional en la empresa.

Finalmente, se coincide con estilos de gestión que conduzca la a asertividad en la solución de conflictos y generación de ideas innovadoras en beneficio de la empresa y su competitividad.

Respecto a las principales diferencias encontradas, se identifican las siguientes competencias específicas en el contexto empresarial que no se encuentran en el contexto académico:

Una es presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa.

La otra es, asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento.

En el área financiera, desde el contexto empresarial, hace referencia en el análisis del comportamiento financiero y su interacción con la empresa para la toma de decisiones asertivas, rentables y efectivas, es un enfoque más financiero. Mientras tanto, desde el contexto académico, hace referencia al uso eficiente y eficaz de los recursos económicos de la empresa, así como la interpretación y análisis de modelos de desarrollo y escenarios de proyección económica coherentes con la estrategia organizacional, este enfoque último está más direccionado a la parte económica. Coinciden en el direccionamiento de decisiones asertivas, eficaces y eficientes a partir de los recursos financieros y económicos de la empresa; difieren en el contexto de análisis, el primero es más financiero y el otro es más enfocado a la parte de la economía.

En el área de talento humano, desde el contexto empresarial, se centra el análisis en procesos de administración del talento humano y la transformación de personas a fin generar ventaja competitiva que contribuyan al logro de objetivos estratégicos; mientras tanto, en el contexto académico se direcciona a lo mismo, el manejo de comportamientos individuales y de grupo a fin de alinear con los objetivos de la organización.

En el área de mercadeo, desde el contexto empresarial, la competencia se centra en implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles. Mientras tanto, desde el contexto académico, el énfasis se centra en generar iniciativas emprendedoras. Supone una diferenciación en las competencias desde el tema central de análisis; por un lado, se abordan planes y estrategias de mercadeo y, por otra parte, se centra el análisis en generar iniciativas emprendedoras.

Para terminar, en el área de operaciones, la competencia abordada desde el contexto empresarial se central en una visión de las actividades que conforman el sistema productivo y de operación, así como la interacción con las demás áreas de la empresa, e implementar estrategias en mejora de los procesos que incidan en la productividad y competitividad. Mientras tanto, desde el contexto de formación, la competencia se enfoca en aplicar tecnología en el diseño, evaluación y desarrollo de proyectos. La una complementa a la otra, el direccionamiento es hacia los componentes del sistema de operación.

6.3.3. LAS COMPETENCIAS DE FORMACIÓN Y LA DISTANCIA O PROXIMIDAD ENTRE LO QUE SE ENSEÑA Y LO QUE NECESITA EL SECTOR EMPRESARIAL

Una vez analizadas las competencias específicas de formación en gerencia (o *management*) se identifican los puntos en común y principales diferencias, como resultado del proceso de comparación entre el contexto académico y el contexto empresarial. Como resultado, se presentan las competencias de formación que se deben tener en cuenta en el perfil del graduado en programas de maestría en administración, cuando los mismos se direccionen hacia los requerimientos del sector empresarial. Estas son:

- Orientar la gestión estratégica en las empresas, para el desarrollo, crecimiento, y bienestar de las mismas en un entorno en competencia
- Direccionar planes estratégicos en el largo, mediano y corto plazo en coordinación con las demás áreas de la empresa, mediante el desarrollo de procesos tendientes a cumplir con la misión institucional, para el sostenimiento, crecimiento, y fortalecimiento empresarial
- Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa
- Asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento

- Identificar estilos de gestión y su aplicación con base en las necesidades de la empresa, generando ventaja competitiva de acuerdo con el contexto situacional
- Establecer formas de organización con base en estructuras, procesos y prácticas que permitan la eficiencia de las funciones, conforme a lo establecido en reglamentos, estatutos y/o acuerdos de la empresa
- Analizar el comportamiento financiero y su interacción con el entorno empresarial para la toma de decisiones acertadas, rentables y efectivas sobre los resultados de la empresa
- Orientar con efectividad los procesos de administración del talento humano mediante la transformación de personas que generen ventaja competitiva, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, e incidan en los niveles de productividad y competitividad de la empresa
- Implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles.
- Tener una visión de las actividades que conforman el sistema de producción y operaciones y su interacción con las demás áreas dentro de la empresa, a fin de poder definir estrategias que permitan mejorar los procesos de trabajo incidiendo en la productividad y competitividad de la empresa

A partir de estas competencias identificadas, se procede a realizar un proceso comparativo entre lo que ofrecen los programas de maestría en administración en Boyacá y lo que requiere el sector empresarial a fin de encontrar la distancia o proximidad entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial. Para tal fin, se aplica encuesta a graduados (ver anexo 2); asimismo, se realiza un análisis comparativo sobre el diseño curricular en los planes de estudio de los programas de maestría en administración de Boyacá.

- ***PROXIMIDAD DE LAS COMPETENCIAS DE FORMACIÓN ENTRE LO QUE SE ENSEÑA Y LO QUE NECESITA EL SECTOR EMPRESARIAL***

Para poder realizar el proceso comparativo entre lo que se enseña frente a lo que necesita el sector empresarial, se toma como referente de análisis las competencias de formación en gerencia (o *management*) identificadas en el estudio; en donde se indaga mediante una encuesta a graduados (ver anexo 2), cuáles de estas fueron adquiridas como resultado del proceso de formación de la maestría y cuáles fueron adquiridas a partir del desempeño laboral, para luego realizar un proceso comparativo.

Lo anterior, con el fin de conocer el contexto (académico o empresarial) a partir del cual el graduado adquiere las competencias de formación en gerencia (o *management*), y conocer si lo que se enseña en los programas de maestría corresponde a lo que necesita el sector empresarial. Lo anterior, teniendo en cuenta que las competencias identificadas en el estudio y sobre las cuales se indaga en la encuesta a los graduados, corresponde a las identificadas a partir de las necesidades del sector empresarial.

Esto también permite validar las competencias por parte de los graduados, al evidenciar sobre el conocimiento de las mismas una vez culminado el proceso de formación en el programa de maestría en administración en el departamento de Boyacá.

Los resultados obtenidos de la encuesta fueron los siguientes (ver tabla 21):

Tabla 21. Competencias adquiridas por los graduados en el contexto académico y el contexto empresarial

No.	COMPETENCIA DE FORMACIÓN GERENCIAL	Formación Académica	Desempeño Laboral
1	Orientar la gestión estratégica en las empresas, para el desarrollo, crecimiento, y bienestar de las mismas en un entorno en competencia	72%	28%
2	Direccionar planes estratégicos en el largo, mediano y corto plazo en coordinación con las demás áreas de la empresa, mediante el desarrollo de procesos tendientes a cumplir con la misión institucional, para el sostenimiento, crecimiento, y fortalecimiento empresarial	54%	46%
3	Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa	26%	74%
4	Asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento	64%	36%
5	Identificar estilos de gestión y su aplicación con base en las necesidades de la empresa, generando ventaja competitiva de acuerdo con el contexto situacional	73%	27%
6	Establecer formas de organización con base en estructuras, procesos y prácticas que permitan la eficiencia de las funciones, conforme a lo establecido en reglamentos, estatutos y/o acuerdos de la empresa	61%	39%
7	Analizar el comportamiento financiero y su interacción con el entorno empresarial para la toma de decisiones acertadas, rentables y efectivas sobre los resultados de la empresa	72%	28%
8	Orientar con efectividad los procesos de administración del talento humano mediante la transformación de personas que generen ventaja competitiva, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, e incidan en los niveles de productividad y competitividad de la empresa	68%	32%
9	Implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles.	60%	40%
10	Tener una visión de las actividades que conforman el sistema de producción y operaciones y su interacción con las demás áreas dentro de la empresa, a fin de poder definir estrategias que permitan mejorar los procesos de trabajo incidiendo en la productividad y competitividad de la empresa	67%	33%

Fuente. Elaboración propia

Los resultados muestran que, en casi la totalidad de las competencias de formación con un porcentaje mayor, fueron adquiridas a partir del proceso de formación en programas de maestría en administración (ver tabla 21), lo que indica que la estructura curricular de formación en programas de maestría en administración para el departamento de Boyacá – Colombia se aproxima con los requerimientos del sector empresarial.

Asimismo, los resultados permiten conocer que hay una proximidad entre lo que se enseña frente a lo que necesita el sector empresarial, al observar los porcentajes de mayor representación en la formación académica, más no en el desempeño laboral (ver tabla 21), si

se parte de que estas competencias fueron las identificadas desde el contexto empresarial y corresponden a los requerimientos del sector empresarial en cuanto a competencias para el desempeño laboral.

De acuerdo con los resultados obtenidos, las competencias que fueron adquiridas a partir del proceso de formación son:

- Orientar la gestión estratégica en las empresas, para el desarrollo, crecimiento, y bienestar de las mismas en un entorno en competencia (72%)
- Direccionar planes estratégicos en el largo, mediano y corto plazo en coordinación con las demás áreas de la empresa, mediante el desarrollo de procesos tendientes a cumplir con la misión institucional, para el sostenimiento, crecimiento, y fortalecimiento empresarial (54%)
- Asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento (64%)
- Identificar estilos de gestión y su aplicación con base en las necesidades de la empresa, generando ventaja competitiva de acuerdo con el contexto situacional (73%)
- Establecer formas de organización con base en estructuras, procesos y prácticas que permitan la eficiencia de las funciones, conforme a lo establecido en reglamentos, estatutos y/o acuerdos de la empresa (61%)
- Analizar el comportamiento financiero y su interacción con el entorno empresarial para la toma de decisiones acertadas, rentables y efectivas sobre los resultados de la empresa (72%)
- Orientar con efectividad los procesos de administración del talento humano mediante la transformación de personas que generen ventaja competitiva, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, e incidan en los niveles de productividad y competitividad de la empresa (68%)
- Implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles (60%)
- Tener una visión de las actividades que conforman el sistema de producción y operaciones y su interacción con las demás áreas dentro de la empresa, a fin de poder definir estrategias que permitan mejorar los procesos de trabajo incidiendo en la productividad y competitividad de la empresa (67%)

Estos resultados permiten comprender que hay una proximidad entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial; de diez (10) competencias nueve (9) fueron adquiridas a partir del proceso de formación académica, y los porcentajes obtenidos de frecuencias oscilan entre 54% al 73% de los graduados encuestados, superando a las competencias que fueron adquiridas a partir del desempeño laboral.

Ahora bien, los resultados también permiten validar las competencias por parte de los graduados, se evidencia que ellos reconocen las competencias cuando se indagan por estás. Analizando el porcentaje de respuesta se puede observar que ninguna es desconocida y que todas tuvieron opción de respuesta, no se observan porcentajes de respuesta en cero (0) observando los dos contextos de análisis y comparación (académico y empresarial); lo que ratifica que identifican y reconocen las competencias que requiere el sector empresarial.

Asimismo, se procede a revisar los planes de estudio de los programas de maestría en administración presentes en el departamento de Boyacá, como referente de orientación para revisar los seminarios o módulos que pueden estar direccionados en atender las competencias de formación en gerencia (o *management*) identificadas según los requerimientos del sector empresarial (ver tabla 22); luego de que en la encuesta a los graduados, en un porcentaje mayor se evidencia que éstas fueron adquiridas a partir del proceso de formación en programas de maestría en administración para luego si ser ejercidas y desempeñadas en el contexto empresarial.

Tabla 22. Áreas de formación & Planes de estudio

AREA DE FORMACIÓN EN GERENCIA (O *MANAGEMENT*)	PROGRAMAS DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EN BOYACÁ (MÓDULOS ASOCIADOS POR AREA DE FORMACIÓN)			
	Maestría en Dirección y Administración de Empresas convenio UPTC – EUROEAD	**Maestría en Administración de Organizaciones**	**Maestría en Administración UPTC**	**Maestría en Administración UNIBOYACA**
GERENCIA Y DIRECCIÓN	Fundamentos de la Dirección Dirección Estratégica Gestión de Procesos Competitivos Fundamentos de los Procesos Competitivos Gestión Eficaz de Proyectos	Gestión de las organizaciones Empresariado en Colombia	Gerencia estratégica Prospectiva Emprendimiento Gerencia de Proyectos	Fundamentos de Gerencia Estrategia Gerencia Integral de PYMES Sistemas de Información Gerencial Emprendimiento e Innovación Gerencia de Proyectos
ADMINISTRA-TIVA	Control de Gestión - Cuadro de Mando Integral Política de Empresa	Estudios de la Organización y Teorías administrativas Diseño organizacional Gestión del conocimiento y la Innovación Administración y Contexto	Fundamentos de administración y organizaciones Innovación empresarial y modelos de negocio Vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva e I+D+I	Organizaciones Aspectos Legales de los Negocios
FINANCIERA	Contabilidad para la Dirección Análisis de Costes para la Toma de Decisiones	Contabilidad y Finanzas en las organizaciones	Gerencia Financiera Evaluación económica y financiera	Gerencia Financiera Finanzas Corporativas

	Análisis de Estados Financieros Análisis de Costes para la Toma de Decisiones Visión Global de la Contabilidad de Costes Presupuesto como herramienta de gestión		Formulación y evaluación de proyectos	
MERCADEO	Fundamentos del Marketing Gestión Eficaz de la Comunicación Integral Dirección de ventas Distribución Comercial Marketing Internacional E-Commerce	Tendencias de investigación en el marketing contemporáneo	Gerencia de Mercados Introducción a la innovación Fundamentos en creatividad e innovación Marco legal y propiedad intelectual	Gerencia Integral de Mercados Negocios Internacionales
RECURSOS HUMANOS	Gestión del Talento		Gerencia del talento humano	Talento Humano
OPERACIONES	Gestión de Compras y Contratación Internacional		Desarrollo sostenible Marco legal y ambiental de proyectos	Desarrollo Sostenible Ética y Responsabilidad Social Operación Logística
GESTIÓN PÚBLICA				Relación Empresa – Estado
OTRAS AREAS	Entorno Económico	Economía y organizaciones Fundamentación en ciencias sociales y humanas Geopolítica y transculturalidad Sociología del trabajo en las organizaciones	Fundamentos de economía	Entorno Económico Gerencia Social

Fuente. Elaboración propia a partir de información tomada de portales educativos institucionales

Una vez se observan los planes de estudio de los programas de maestría en administración presentes en el departamento de Boyacá, así como los módulos o seminarios que los componen, se hace la clasificación de los mismos por áreas de formación en gerencia (o *management*), encontrando los siguientes hallazgos (ver tabla 22):

- Para cada área de formación, se encuentran módulos de los planes de estudio de los programas de maestría en administración presentes en el departamento de Boyacá, que atienden en la formación del área.

- La denominación de los módulos facilita la clasificación de los mismos por áreas de formación, lo que supone enseñan en competencias específicas del área; a pesar de no disponer del diseño curricular del módulo.

- Se encuentra un importante número de módulos que soportan la formación en cada una de las áreas de formación en gerencia (o *management*).

- Se encuentran que los módulos se direccionan hacia un área específica de formación; asimismo, se encuentran coincidencias en el nombre de algunos módulos y la mayoría se imparten en todos los programas analizados.

Lo anterior, permite evidenciar que efectivamente los módulos pueden estar atendiendo las competencias de formación en gerencia (o *management*) identificadas según los requerimientos del sector empresarial; y que, de ahí los resultados de la encuesta a los graduados al presentar según los porcentajes obtenidos, que éstas fueron adquiridas a partir del proceso de formación en programas de maestría en administración para luego si ser ejercidas y desempeñadas en el contexto empresarial.

Los contenidos de los cursos de los programas no se analizan, las universidades cuidan bastante de estos a fin de evitar plagios o conductas como apropiación ajena de programas; gozan de propiedad intelectual, derechos de autor y restricciones en el uso de los mismos.

Igualmente, cada Institución Universitaria en autónoma en diseñar los contenidos de acuerdo con el propósito de formación y cultura institucional, por lo que tan poco es la pretensión entrar a hacer juicios valorativos sobre los mismos. Asimismo, el objetivo de este estudio no es presentar contenidos, sino determinar cuál debe ser el perfil del graduado requerido en programas de Maestría en Administración, en función de los requerimientos del sector empresarial suscribiendo el estudio en el departamento de Boyacá – Colombia.

- ***DISTANCIA DE LAS COMPETENCIAS DE FORMACIÓN ENTRE LO QUE SE ENSEÑA Y LO QUE NECESITA EL SECTOR EMPRESARIAL***

Ahora bien, el estudio encuentra también que no solo existe aproximación, sino también diferencias o distancias entre lo que se enseña frente a lo que necesita el sector empresarial, a partir del análisis de las competencias de formación en gerencia (o *management*) identificadas en el estudio. En menor proporción frente a la comparación con las aproximaciones, pero se encuentran diferencias también.

Los resultados obtenidos en la encuesta a los graduados (ver tabla 21), encuentra de 10 (diez) competencias analizadas y comparadas, una fue adquirida a partir del desempeño laboral en el sector empresarial, esta es:

- Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa (74%)

El resultado muestra marcadamente la mayor inclinación en ser adquirida a partir del desempeño laboral. Quiere decir, que se debe revisar e incluir con mayor esfuerzo en el proceso de formación.

Asimismo, en el momento de revisar los planes de estudio de los programas de maestría en administración presentes en el departamento de Boyacá, y específicamente los seminarios o módulos que pueden estar direccionados en asistir las competencias de formación en gerencia (o *management*) identificadas según los requerimientos del sector empresarial (ver tabla 22); se encuentra que no hay un módulo que pueda asistir en la formación en la competencia ya descrita, sin embargo puede estar implícito en algún otro módulo, lo que confirma que la misma no es atendida con mayor esfuerzo en el contexto académico. En algunos programas esta competencia es contemplada en un curso titulado "Habilidades Gerenciales" sin embargo, no se observa en ninguno de los planes de estudios analizados.

Asimismo, se encuentra que es necesario fortalecer la formación en Gerencia Pública, en razón a que sólo se identificó un módulo en un programa de maestría, cuando los gerentes se deben desempeñar no solo en empresas privadas sino también en gerencia de empresas públicas. Lo que se sugiere incluir por lo menos un módulo que atienda a esta necesidad de formación, también identificada a partir del perfil ocupacional.

Ahora bien, una vez definidas las competencias de formación de gerente (o *management*), se debe diseñar el currículo, el cual debe mantener coherencia entre el perfil ocupacional y las competencias de formación, buscando la conexión y pertinencia, más cuando los mismos se diseñan en relación con los requerimientos del sector empresarial.

6.3.4. PERFIL DEL GRADUADO EN PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (OCUPACIONES Y COMPETENCIAS) SEGÚN REQUERIMIENTOS DEL CONTEXTO EMPRESARIAL

Con base en los resultados obtenidos del estudio, el perfil del graduado requerido en programas de maestría en administración, según los requerimientos del sector empresarial se presenta a continuación:

PERFIL DEL GRADUADO
El magister en Administración es un profesional con formación en gerencia, en capacidad para direccionar estratégicamente las actividades de la empresa con el fin de asegurar la eficiencia en las operaciones; así como fortalecer y coordinar la gestión con las demás áreas de la empresa siguiendo los lineamientos estratégicos definido**s**, transformando organizaciones a fin de facilitar actitudes de cambio frente a entornos cada vez más competitivos en el ámbito nacional e internacional.
AREA OCUPACIONAL
Ocupaciones de Directores y Gerentes - Clasificación Internacional Unificado de Ocupaciones – CIUO **Ocupaciones de Dirección y Gerencia** - Clasificación Nacional de Ocupaciones – CNO

PERFIL OCUPACIONAL

Ocupaciones que puede desempeñar:

Alta Dirección Pública y Privada
Director Nacional
Directores y Gerentes Generales
Gerente de la Empresas
Director Administrativo
Director de Proyectos
Consultor Administrativo
Vicepresidente/Director/Gerente Administrativo y Financiero
Gerente Financiero y de Inversión
Director Comercial y de Mercadeo
Director de Mercadeo e Innovación
Gerente de Producto
Director de Recursos Humanos
Director de Gestión y Operación Logística
Director de Integridad Operacional
Coordinador área Responsabilidad Social Empresarial
Consultor en gestión de la calidad y mejoramiento continuo
Director de Gestión Pública
Líder en Gestión Contractual
Consultor en política pública

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Estará en capacidad de:

- Orientar la gestión estratégica en las empresas, para el desarrollo, crecimiento, y bienestar de las mismas en un entorno en competencia
- Direccionar planes estratégicos en el largo, mediano y corto plazo en coordinación con las demás áreas de la empresa, mediante el desarrollo de procesos tendientes a cumplir con la misión institucional, para el sostenimiento, crecimiento, y fortalecimiento empresarial
- Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa
- Asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento
- Identificar estilos de gestión y su aplicación con base en las necesidades de la empresa, generando ventaja competitiva de acuerdo con el contexto situacional
- Establecer formas de organización con base en estructuras, procesos y prácticas que permitan la eficiencia de las funciones, conforme a lo establecido en reglamentos, estatutos y/o acuerdos de la empresa
- Analizar el comportamiento financiero y su interacción con el entorno empresarial para la toma de decisiones acertadas, rentables y efectivas sobre los resultados de la empresa

- Orientar con efectividad los procesos de administración del talento humano mediante la transformación de personas que generen ventaja competitiva, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, e incidan en los niveles de productividad y competitividad de la empresa
- Implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles.
- Tener una visión de las actividades que conforman el sistema de producción y operaciones y su interacción con las demás áreas dentro de la empresa, a fin de poder definir estrategias que permitan mejorar los procesos de trabajo incidiendo en la productividad y competitividad de la empresa

NIVEL ACADÉMICO
Maestría en Administración

Ahora bien, una vez definido el perfil del graduado requerido en programas de maestría en administración con base en los requerimientos del sector empresarial, se debe diseñar el currículo, el cual debe mantener coherencia entre el perfil ocupacional y las competencias de formación, buscando la conexión y pertinencia, más cuando los mismos se diseñan en relación con los requerimientos del sector empresarial.

En este sentido, los cursos o seminarios de los programas de maestría en administración se deben direccionar hacia las áreas de actuación, esto es, formación en Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia en Mercadeo, Gerencia en Operaciones, Gerencia en Talento Humano y Gerencia en Administración Pública, en el plan de estudios.

En este mismo sentido, se clasifican y organizan las competencias específicas de la gerencia (o *management*) en programas de maestría en administración tomando como base los requerimientos del sector empresarial.

A continuación (ver tabla 23) se presenta una síntesis del mapa de competencias en programas de maestría en administración que se orienten en atender los requerimientos del sector empresarial a partir de los resultados de este estudio, el propósito es que sea referente de comparación y análisis con programas actuales, y les permita ser un referente en el diseño de nuevos programas buscando la pertinencia en la formación superior a nivel de programas de maestría en administración.

PERFIL DEL GRADUADO:

> El magister en Administración es un profesional con formación en gerencia, en capacidad de direccionar estratégicamente las actividades de la empresa con el fin de asegurar la eficiencia en las operaciones; así como fortalecer y coordinar la gestión con las demás áreas de la empresa siguiendo los lineamientos estratégicos definidos, transformando organizaciones a fin de facilitar actitudes de cambio frente a entornos cada vez más competitivos en el ámbito nacional e internacional.

Tabla 23. Mapa de Competencias programa de maestría en administración

AREA	PERFIL OCUPACIONAL SEGÚN REQUERIMIENTOS DEL SECTOR EMPRESARIAL EN PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	POSIBLES CURSO/SEMINARIO EN EL PLAN DE ESTUDIO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN GERENCIA (O *MANAGEMENT*) SEGÚN REQUERIMIENTOS DEL SECTOR EMPRESARIAL
GERENCIA Y DIRECCIÓN	Alta Dirección Pública y Privada Director Nacional Directores y Gerentes Generales Gerente de la Empresas	GERENCIA DIRECCIÓN/GERENCIA ESTRATÉGICA	Gerenciar/direccionar estratégicamente las actividades de la empresa, con el fin de asegurar la eficiencia en las operaciones; así como fortalecer y coordinar la gestión con las demás áreas de la empresa, siguiendo los lineamientos estratégicos definidos. Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas en empresas públicas y privadas. Orientar la gestión estratégica en las empresas, para el desarrollo, crecimiento, y bienestar de las mismas en un entorno en competencia. Direccionar planes estratégicos en el largo, mediano y corto plazo en coordinación con las demás áreas de la empresa, mediante el desarrollo de procesos tendientes a cumplir con la misión institucional, para el sostenimiento, crecimiento, y fortalecimiento empresarial.
ADMINIS-TRATIVA	Director/Gerente Administrativo Director de Proyectos Consultor Administrativo	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento. Identificar estilos de gestión y su aplicación con base en las necesidades de la empresa, generando ventaja competitiva de acuerdo con el contexto situacional. Establecer formas de organización con base en estructuras, procesos y prácticas que permitan la eficiencia de las funciones, conforme a lo establecido en reglamentos, estatutos y/o acuerdos de la empresa.
	Director de Gestión Pública Líder en Gestión Contractual Consultor en política pública	GERENCIA PÚBLICA	Administrar la función pública a fin de asegurar una gestión de calidad en la gobernabilidad y de servicio en las instituciones del Estado.
FINANCIERA	Vicepresidente/Director/Gerente Financiero Gerente Financiero y de Inversión	GERENCIA FINANCIERA	Analizar el comportamiento financiero y su interacción con el entorno empresarial para la toma de decisiones acertadas, rentables y efectivas sobre los resultados de la empresa.

MERCADEO	Director Comercial y de Mercadeo Director de Mercadeo e Innovación Gerente de Producto	GERENCIA EN MERCADEO	Implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles.
RECURSOS HUMANOS	Director de Recursos Humanos	GERENCIA EN RECURSO HUMANO	Orientar con efectividad los procesos de administración del talento humano mediante la transformación de personas que generen ventaja competitiva, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, e incidan en los niveles de productividad y competitividad de la empresa.
OPERACIO-NES	Director de Gestión y Operación Logística Director de Integridad Operacional Coordinador área Responsabilidad Social Empresarial Consultor en gestión de la calidad y mejoramiento continuo	GERENCIA DE OPERACIONES	Tener una visión de las actividades que conforman el sistema de producción y operaciones y su interacción con las demás áreas dentro de la empresa, a fin de poder definir estrategias que permitan mejorar los procesos de trabajo incidiendo en la productividad y competitividad de la empresa.

Fuente. Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

Hoy en día las empresas se enfrentan a nuevos desafíos, en un mercado movido por los altos índices de competitividad en un entorno cada vez más exigente; lo que conlleva a que el sector empresarial requiera de talento humano altamente capacitado a nivel gerencial. En tal sentido, corresponde a las Universidades con programas de maestría en Administración, responder con una formación acorde y pertinente a los requerimientos del contexto empresarial; no solo para construir un país más competitivo, sino que además conduzca hacia el fortalecimiento y la pertinencia del tejido empresarial.

Bajo esta perspectiva, el objetivo principal de esta investigación consiste en determinar el perfil del graduado requerido en programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá – Colombia, mediante una comparación entre el ámbito académico y los requerimientos del sector empresarial.

Para tal propósito, el análisis a partir del contexto empresarial permite identificar las competencias que debe tener un profesional magister en Administración para ejercer la profesión en el ámbito empresarial; asimismo, el análisis a partir del contexto académico permite establecer cuáles son las competencias de formación que entregan las Universidades en programas de maestría en Administración. Finalmente, se interpreta los hallazgos encontrados para ver la distancia/proximidad y las competencias de formación que hacen falta para que haya una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial.

Se parte de la concepción que, el *perfil del graduado* en programas de maestría en administración, expresa las competencias que describen lo que el graduado será capaz de realizar al culminar el proceso de formación para el desempeño laboral; comprende, las competencias generales y específicas según perfil ocupacional.

Los resultados obtenidos del estudio, permiten determinar el perfil del graduado requerido en programas de maestría en administración, a partir de los requerimientos del sector empresarial, así:

El magister en Administración es un profesional con formación en gerencia, en capacidad para direccionar estratégicamente las actividades de la empresa con el fin de asegurar la eficiencia en las operaciones; así como fortalecer y coordinar la gestión con las demás áreas de la empresa siguiendo los lineamientos estratégicos definidos, transformando organizaciones a fin de facilitar actitudes de cambio frente a entornos cada vez más competitivos en el ámbito nacional e internacional.

Como perfil ocupacional, se obtiene que el desempeño laboral del graduado en programas de maestría en administración, no solo es a nivel directivo y gerencial (o *management*), es decir en cargos de alta dirección, sino también ejercen cargos de gerencia media y de operación, en empresas públicas y privadas. Por tanto, las ocupaciones en las que se puede desempeñar son:

Alta Dirección Pública y Privada
Director Nacional
Directores y Gerentes Generales
Gerente de la Empresas
Director Administrativo
Director de Proyectos
Consultor Administrativo
Vicepresidente/Director/Gerente Administrativo y Financiero
Gerente Financiero y de Inversión
Director Comercial y de Mercadeo
Director de Mercadeo e Innovación
Gerente de Producto
Director de Recursos Humanos
Director de Gestión y Operación Logística
Director de Integridad Operacional
Coordinador área Responsabilidad Social Empresarial
Consultor en gestión de la calidad y mejoramiento continuo
Director de Gestión Pública
Líder en Gestión Contractual
Consultor en política pública

Igualmente, se identifican en el estudio las competencias que debe tener un profesional magister en Administración para ejercer la profesión en el ámbito empresarial. En tal sentido, se obtiene como resultado que el magister debe estar en capacidad de:

1. Orientar la gestión estratégica en las empresas, para el desarrollo, crecimiento, y bienestar de las mismas en un entorno en competencia
2. Direccionar planes estratégicos en el largo, mediano y corto plazo en coordinación con las demás áreas de la empresa, mediante el desarrollo de procesos tendientes a cumplir con la misión institucional, para el sostenimiento, crecimiento, y fortalecimiento empresarial
3. Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa
4. Asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento
5. Identificar estilos de gestión y su aplicación con base en las necesidades de la empresa, generando ventaja competitiva de acuerdo con el contexto situacional
6. Establecer formas de organización con base en estructuras, procesos y prácticas que permitan la eficiencia de las funciones, conforme a lo establecido en reglamentos, estatutos y/o acuerdos de la empresa
7. Analizar el comportamiento financiero y su interacción con el entorno empresarial para la toma de decisiones acertadas, rentables y efectivas sobre los resultados de la empresa
8. Orientar con efectividad los procesos de administración del talento humano mediante la transformación de personas que generen ventaja competitiva, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, e incidan en los niveles de productividad y competitividad de la empresa
9. Implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles.
10. Tener una visión de las actividades que conforman el sistema de producción y operaciones y su interacción con las demás áreas dentro de la empresa, a fin de poder definir estrategias que permitan mejorar los procesos de trabajo incidiendo en la productividad y competitividad de la empresa

Estas competencias son el resultado de todo un proceso. Indagando por las competencias que debe tener un profesional magister en Administración para ejercer la profesión en el ámbito empresarial, se encuentra que el desempeño laboral no solo es a nivel directivo y gerencial (o *management*), es decir en cargos de alta dirección, sino también ejercen cargos de gerencia media y de operación, en empresas públicas y privadas.

De acuerdo con los resultados obtenidos, en el sector empresarial el 88% de los graduados se encuentran empleados, el 10% son independientes, es decir empresarios, y el 2% son representantes políticos. Significa, que los graduados una vez culminan su proceso de formación, están vinculados en el mercado laboral, en empresas públicas y privadas.

Asimismo, el 57% de los graduados se encuentran vinculados en empresas presentes en el departamento de Boyacá, específicamente en la capital del departamento, la ciudad de Tunja; mientras el 43% se encuentran vinculados en empresas ubicadas fuera del departamento de Boyacá, principalmente en la ciudad de Bogotá D. C.

Respecto al tamaño de las empresas, el 52% de los graduados se encuentran contratados en empresas grandes (planta de personal superior a 200 trabajadores), el 24% en pequeñas empresas (entre 11 – 50 trabajadores), el 12% en medianas empresas (entre 51 – 200 trabajadores), y el 10% en microempresas (no superior a 10 trabajadores). Lo que permite establecer que la mayor concentración de graduados en programas de maestría en Administración está contratada en las grandes empresas y pymes (hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas).

Las ocupaciones en gerencia media concentran el 71% de los graduados encuestados, en ocupaciones de docencia el 10%, en cargos de elección popular o políticos el 5%, en cargos operativos el 7%, en otras ocupaciones el 2%; finalmente en ocupaciones de Alta Gerencia el 2% de los graduados. La mayor contratación se realiza en cargos de gerencia media.

En el área de desempeño, están vinculados en el área administrativa el 21% de los graduados, en el área de operaciones/producción el 19%, en el área de personal el 12%, en el área de mercadeo/ventas el 7%, en el área financiera/contable el 5%, en el área de Gerencia General el 2%, finalmente en otras áreas funcionales de la empresa el 33% de los graduados.

De esta manera, el sector empresarial en Boyacá vincula a los magísteres en Administración en ocupaciones de alta dirección, a través de cargos como gerente general, gerente de la empresa, director nacional. En ocupaciones de gerencia media, los cargos de mayor colocación son: director Administrativo, director de gestión y operaciones, director de recursos humanos, gerente de mercadeo, gerente administrativo y financiero, gerente de producto y director de proyectos. De esta manera se define el perfil ocupacional de los graduados en programas de maestría en administración en el contexto empresarial.

Ahora bien, indagando por las competencias laborales de los magísteres en administración desde el contexto empresarial, se encuentra que ésta se centra en el área de dirección y gerencia (o *management*), campo de desempeño de profesionales en el departamento de Boyacá.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas a los gerentes de las empresas objeto de estudio (empresas grandes y medianas presentes en el departamento de Boyacá), permite conocer que la competencia laboral general se encamina hacia el direccionamiento estratégico y la coordinación con las demás áreas de la empresa.

De esta manera, la competencia general se centra en direccionar estratégicamente las actividades de la empresa, con el fin de asegurar la eficiencia en las operaciones; así como fortalecer y coordinar la gestión con las demás áreas de la empresa, siguiendo los lineamientos estratégicos definidos.

Asimismo, los resultados muestran que la mayor contratación se realiza en cargos de gerencia media y la competencia laboral general se direcciona a su vez, hacia la coordinación con las demás áreas de la empresa; lo que representa un referente importante a tener en cuenta en la formación del graduado en gerencia (o *management*), dado que la misma no solo se focaliza hacia la alta dirección/gerencia sino también hacia la gerencia media.

Indagando por las competencias específicas, una vez realizada las entrevistas a los gerentes, el estudio permite identificar las siguientes:

1. Orientar la gestión estratégica en las empresas, para el desarrollo, crecimiento, y bienestar de las mismas en un entorno en competencia
2. Direccionar planes estratégicos en el largo, mediano y corto plazo en coordinación con las demás áreas de la empresa, mediante el desarrollo de procesos tendientes a cumplir con la misión institucional, para el sostenimiento, crecimiento, y fortalecimiento empresarial
3. Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa
4. Asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento
5. Identificar estilos de gestión y su aplicación con base en las necesidades de la empresa, generando ventaja competitiva de acuerdo con el contexto situacional
6. Establecer formas de organización con base en estructuras, procesos y prácticas que permitan la eficiencia de las funciones, conforme a lo establecido en reglamentos, estatutos y/o acuerdos de la empresa
7. Analizar el comportamiento financiero y su interacción con el entorno empresarial para la toma de decisiones acertadas, rentables y efectivas sobre los resultados de la empresa
8. Orientar con efectividad los procesos de administración del talento humano mediante la transformación de personas que generen ventaja competitiva, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, e incidan en los niveles de productividad y competitividad de la empresa
9. Implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles.
10. Tener una visión general de las actividades que conforman el sistema de producción y operaciones y su interacción con las demás áreas dentro de la empresa, a fin de poder definir estrategias que permitan mejorar los procesos de trabajo incidiendo en la productividad y competitividad de la empresa

Estas competencias se validan con el sector empresarial, mediante nueva entrevista a gerentes de empresas en Boyacá, para confirmar la pertinencia y asertividad en las mismas. De las diez (10) competencias evaluadas, cinco (5) obtuvieron una ponderación entre el 95%-100%; tres (3) registran porcentaje entre 83%-87%; finalmente dos (2) reportan porcentaje entre el 74%-77%. Significa que casi la totalidad de las competencias indagadas se aplican o ejecutan con una alta frecuencia en las empresas.

Los resultados permiten evidenciar y confirmar, que las competencias específicas descritas en el estudio son pertinentes a los requerimientos y las necesidades del sector empresarial; corresponden a la formación en gerencia (o *management*) que desde las Universidades se deben impartir en programas de maestría en administración, cuando los mismos se encaminan en atender los requerimientos del sector empresarial.

Ahora bien, cuando se indaga en establecer cuáles son las competencias de formación que entregan las Universidades en programas de maestría en administración; se encuentra que el departamento de Boyacá, concentra el 5% de la oferta de programas de maestría en Administración que se ofrecen en el país, con la presencia de 4 programas en la región. De estos programas, tres (3) son ofertados en universidades oficiales y uno (1) en universidad privada.

Revisando el perfil ocupacional presente en los programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá, según consulta de fuentes secundarias; se puede observar que las ocupaciones están direccionadas hacia la alta gerencia (o *management*), estas ocupaciones representan el foco de formación en los cuatro (4) programas presentes en la región, y se sintetizan hacia la Dirección y Gerencia en los cargos de Directores y Gerentes, así como a la gerencia media de empresas tanto públicas como privadas. También, se observa ocupaciones en docencia ligando a actividades de investigación y la consultoría.

Asimismo, revisando el perfil del graduado presente en los programas de maestría en administración de la región, se encuentra que las competencias de formación se enfocan en enriquecer la cualificación del profesional en Alta Dirección y/o Gerencia (o *management*) para el desempeño empresarial según los requerimientos del entorno, característica propia en los programas de maestría con énfasis en profundización.

Como resultado, se obtiene que las competencias generales de formación presentes en los programas de la región, se centran en:

- Tener la capacidad para gerenciar empresas, estratega, investigador y agente de cambio para aumentar la competitividad en las organizaciones.
- Desarrollar las habilidades, las competencias y los conocimientos para ejercer en la dirección empresarial, transformando organizaciones y liderando propuestas de desarrollo en entornos nacionales e internacionales.
- Consolidar el conocimiento en las áreas funcionales de la administración, teorías administrativas, organización, estrategia, emprendimiento, e innovación en la gestión empresarial, con orientación hacia la internacionalización empresarial, para la solución de problemas empresariales en entornos cada vez más competitivos y complejos, contribuyendo al progreso económico de la región y del país.
- Mejorar el ejercicio profesional mediante la profundización en los conocimientos en alta gerencia, para incursionar en nuevos proyectos emprendedores, o nuevas iniciativas empresariales, o mejorar en el desempeño en el entorno empresarial.
- Orientar la formación en dirección empresarial para liderar en forma estratégica e innovadora la solución a problemas empresariales a fin de facilitar actitudes de

cambio frente a la situación actual de las empresas ante entornos cada vez más competitivos.

Respecto a las competencias específicas de formación, solo se identifican en un programa de maestría de los cuatro (4) presentes en la región, en los demás no fue posible acceder y/o encontrar esta información. De acuerdo a la información encontrada en este programa, las competencias específicas se evidencian en la medida en que el graduado:

• Genera iniciativas emprendedoras.
• Entiende los principales elementos que intervienen en la planificación estratégica, y analiza la coherencia de las distintas decisiones y su impacto en el desempeño de la empresa.
• Identifica, evalúa, analiza y propone en forma innovadora y creativa solución a los problemas empresariales.
• Identifica alternativas y oportunidades de uso eficiente y eficaz de los recursos económicos dentro de la empresa.
• Interpreta, analiza y mejora modelos de desarrollo, diseñando escenarios de proyección económica coherentes con la estrategia organizacional.
• Desarrollar pensamiento estratégico y complejo que facilite la crítica constructiva y actitudes de cambio frente a la situación actual de las empresas.
• Toma decisiones tácticas y estratégicas con responsabilidad social, económica, tecnológica, empresarial y ética, en un contexto multidisciplinario.
• Aplica conocimientos e instrumentos tecnológicos actualizados, en el diseño, evaluación y desarrollo de proyectos empresariales innovadores.
• Toma de decisiones directivas en las áreas de Dirección, tanto a nivel operativo como estratégico.
• Observa, diagnóstica y trata los comportamientos individuales y de grupo, a fin de alinear los objetivos personales con los organizativos sin conculcar la dignidad de las personas ni la eficiencia empresarial.
• Resuelve problemas de negocio de forma estructurada y lógica, trabajando de manera más eficaz, al reducir el tiempo dedicado a solucionar sus problemas de negocio.
• Desarrollar técnicas para la planeación, organización, dirección y el control de actividades de forma que se facilite la mejora continua.
• Identificar el proceso de negocio, los objetivos y las políticas que se emplean en cada empresa y hacer ver la conveniencia de la estructura de gobierno además de la directiva para llevar a la empresa a buen fin

Finalmente, se interpreta los hallazgos encontrados para ver la distancia/proximidad y las competencias de formación que hacen falta para que haya una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial.

El análisis evidencia la proximidad en la dinámica ocupacional, tanto en el contexto académico como en el contexto empresarial. Los programas de maestría en administración se orientan hacia la formación (contexto académico) en Alta Dirección y/o Gerencia (o *management*); para el desempeño (contexto empresarial) en cargos de alta dirección

(directores y gerentes), y en cargos de gerencia media y de operación, en empresas públicas y privadas a nivel nacional y en el departamento de Boyacá.

Los resultados permiten establecer que el perfil ocupacional de los graduados presente en los programas de maestría en administración desde el contexto académico, coincide y se alinea al perfil ocupacional requerido por el sector empresarial en la contratación de profesionales de este nivel de formación.

A partir de los resultados obtenidos en el estudio, permiten identificar sólo una diferencia en las áreas de actuación y/o desempeño, se trata del área de Gestión Pública, no está contemplada en los cargos a partir del contexto académico, es decir en el perfil ocupacional de los programas de maestría en administración presentes en la región, pero si se identifica en el perfil ocupacional encontrado en el sector empresarial en Boyacá; luego es un referente a tener en cuenta en la formación en gerencia (o *management*), que desde las Universidades se deben impartir en programas de maestría en administración, por lo que se recomienda incluir un módulo o contenidos en esta área de actuación, en razón a que los gerentes se deben desempeñar no solo en empresas privadas sino también en gerencia de empresas públicas.

En relación con la competencia general, el estudio permite encontrar a partir del análisis y la comparación entre el contexto empresarial y el contexto académico descrito anteriormente, los siguientes puntos en común:

- Gerenciamiento de empresas
- Direccionamiento estratégico e innovador
- Coordinación con las demás áreas de la empresa.
- Tomar decisiones integrales
- Operatividad en el ámbito nacional e internacional

De este modo, según los resultados obtenidos, no se encuentran puntos de diferencia relevantes que impliquen un nuevo enfoque o perspectiva en la competencia general encontrada a partir de las necesidades del sector empresarial. La diferencia encontrada en el estudio, entorno a los hallazgos una vez revisada la competencia general en los programas presentes en la región, radica en la redacción y composición de las ideas al presentar la competencia general; por el contrario, en el análisis y la comparación desde estos dos contextos, son más los puntos en común que las diferencias encontradas, que para el caso no se encuentran.

Con base en lo anterior, el estudio presenta la competencia general para la formación en alta gerencia (o *management*) a tener en cuenta en los programas de maestría en administración, tomando como base los requerimientos del sector empresarial, así:

> Direccionar estratégicamente las actividades de la empresa con el fin de asegurar la eficiencia en las operaciones; así como fortalecer y coordinar la gestión con las demás áreas de la empresa siguiendo los lineamientos estratégicos definidos, transformando organizaciones a fin de facilitar actitudes de cambio frente a entornos cada vez más competitivos en el ámbito nacional e internacional.

En las competencias específicas, el estudio permite encontrar coincidencias en el área de actuación. Las áreas básicas de referencia son: el área administrativa, el área financiera, el área de mercadeo o marketing, el área de operaciones y el área de recurso humano. En este mismo sentido, se clasifican y organizan las competencias específicas de la gerencia (o *management*) en programas de maestría en administración tomando como base los requerimientos del sector empresarial.

En el análisis y comparación de cada competencia específica entre el contexto empresarial y el contexto académico, pueden diferir en la redacción, pero finalmente tienen el mismo propósito. Sin embargo, en la revisión algunas competencias específicas a partir del contexto empresarial no se encuentran contempladas en el contexto de académico, estas son:

- Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa.
- Asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento.
- Implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles.

Por no encontrar mayores referentes de comparación desde el contexto académico, ya que solo se encontraron las competencias específicas de formación en un solo programa de maestría en administración, se toman las competencias específicas encontradas a partir de los requerimientos del sector empresarial (las 10 competencias identificadas), sobre las cuales se deben establecer los referentes de formación.

Sin embargo, se aplica encuesta a graduados de programas de maestría en administración en Boyacá, en donde se indaga por éstas, para conocer cuáles fueron adquiridas a partir del proceso de formación académica en programas de maestría en administración y cuáles de éstas competencias fueron adquiridas a partir del desempeño laboral.

Los resultados obtenidos, muestran que en casi la totalidad de las competencias de formación identificadas a partir de los requerimientos del sector empresarial (las 10 competencias ya descritas anteriormente) con un porcentaje mayor, fueron adquiridas a partir del proceso de formación en programas de maestría en administración. Indica que la estructura curricular de formación en programas de maestría en administración para el departamento de Boyacá – Colombia se aproxima y es acorde con los requerimientos del sector empresarial, si se parte de que estas competencias fueron las identificadas desde el contexto empresarial y corresponden a los requerimientos del sector empresarial en cuando a competencias para el desempeño laboral.

Sólo se encuentra una excepción, tiene que ver con la competencia tres (3) que se direcciona hacia “presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la

empresa"; donde el resultado (26%) muestra marcadamente la mayor inclinación en ser adquirida a partir del desempeño laboral.

Asimismo, se procede a revisar los planes de estudio de los programas de maestría en administración presentes en el departamento de Boyacá, como referente de orientación para revisar los seminarios o módulos que pueden estar direccionados en atender las competencias de formación en gerencia (o *management*) identificadas según los requerimientos del sector empresarial.

Los hallazgos encontrados permiten evidenciar que efectivamente los módulos pueden estar atendiendo las competencias de formación en gerencia (o *management*) identificadas según los requerimientos del sector empresarial; y que, de ahí los resultados de la encuesta a los graduados al presentar según los porcentajes obtenidos, que éstas fueron adquiridas a partir del proceso de formación en programas de maestría en administración para luego si ser ejercidas y desempeñadas en el contexto empresarial.

Es importante, señalar que los resultados también permitieron establecer, que se requiere fortalecer la formación en Gerencia Pública, en razón a que sólo se identificó un módulo en un programa de maestría, cuando los gerentes se deben desempeñar no solo en empresas privadas sino también en gerencia de empresas públicas. Lo que se sugiere incluir por lo menos un módulo que atienda a esta necesidad de formación.

En definitiva, en las Universidades la oferta de programas para la formación y el perfeccionamiento en un área del conocimiento, tendrán mayor éxito y acogida, si su formación se enfoca a satisfacer las necesidades de desarrollo profesional con base en requerimientos identificados en el campo de actuación de la disciplina, dando lugar a una formación con pertinencia.

De este modo, la oferta en programas de maestría en administración se direcciona a profesionales que ocupan cargos de responsabilidad y quieren profundizar sus conocimientos en alta gerencia (o *management*) y en el área de la administración; enriqueciendo la cualificación del profesional para el desempeño empresarial, según los requerimientos del entorno. La formación se encamina a atender las necesidades y objetivos empresariales, a fin de liderar y transformar las organizaciones dentro de entornos cada vez más competitivos y complejos.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ibarra Ayerbe, E. (2015). *La Importancia de la gestión de organizaciones.* Bogotá D.C: Universidad Cooperativa de Colombia.

Acosta, J. (2008). *Formación basada en perfiles por competencias para la maestría en Educación de la Universidad de Oriente.* Instituto Universitario de Tecnología de Cumaná, Departamento de Currículo. Cumaná, Estado Sucre, Venezuela: Instituto Universitario de Tecnología de Cumaná.

AméricaEconomía. (2016). Ranking MBA 2016 por especialidad en América Latina. *Revista AméricaEconomía*. Recuperado el 5 de noviembre de 2017, de https://mba.americaeconomia.com:

https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/ranking-mba-2016-estas-son-las-mejores-escuelas-de-negocios-por-especialidad-de

Avendaño Galeano, F. (2014). *La importancia de capacitar y gestionar el recurso humano a través de las competencias. Tesis de grado en el programa Especialización en Alta Gerencia*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.

Banco de la República. (6 de septiembre de 2017). *PIB total y por habitante.* Obtenido de http://www.banrep.gov.co: http://www.banrep.gov.co/es/pib

BANCOLDEX. (2013). *Clasificación de las Eempresas en Colombia. Banco de Desarrollo para el Crecimiento Empresarial en Colombia - BANCOLDEX*. Recuperado el 11 de noviembre de 2017, de https://www.bancoldex.com/: https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx

Bautista Ramírez, J. I., Rincón Torres, J. C., & Camargo Mayorga, D. A. (junio de 2013). Un análisis de los profesionales en economía de la Universidad Nueva Granada: Mercado Laboral y Competencias. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, XXI*(1), 75-89.

Beland, E. (Agosto de 2013). *Dinámicas regionales, economía y pobreza: Departamento de Boyacá.* Obtenido de http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1379097015Doc21AguayPobrezaBoyaca.pdf

Cámara de Comercio de Tunja. (2018). *Regisro de Empresas. Empresas grandes y medianas.* Tunja: Sistemas de Información .

Canals, J. (diciembre de 2009). Redescubrir el papel de las escuelas de dirección. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 50-54.

Confecámaras. (2018). *Informe de la dinámica empresarial en Colombia, primer trimestre 2018.* Bogotá D.C.: Red de Cámaras de Comercio. Obtenido de http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/analisis-economico

Congreso de Colombia. (28 de Diciembre de 1992). Ley 30 de 1992. *Organiza el servicio público de la Educación Superior*. Santa Fé de Bogotá D. C., Colombia.

Congreso de Colombia. (2 de agosto de 2004). Ley 905 de 2004. *Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.* Bogotá D.C, Colombia.

Consejo Nacional de Acreditación. (2010). *Lineamientos para la acreditación de alta calidad de programas de maestría y doctorado.* Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Consejo Nacional de Acreditación. (2017). El sistema de educación superior de Colombia. *Política Educativa en Colombia*. República de Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Consejo Nacional de Acreditación. (2017). El sistema de educación superior de Colombia. *El sistema de educación superior de Colombia*. República de Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Consejo Nacional de Acreditación. (2017). *Instituciones de Educación Superior Acreditadas.* Recuperado el 5 de noviembre de 2017, de https://www.cna.gov.co/: https://www.cna.gov.co/1741/article-186354.html

Constitución Política de Colombia. (1991, art.391). TITULO XI. De la Organización Territorial. Capítulo 3. Del régimen municipal. art. 321. República de Colombia.

Crissien Borrero, E., & Rodríguez Quezada, N. (2014). *Impacto laboral y competencias de los graduados del programa de contaduría pública en la CUL. Tesis de maestría.* Barranquilla.

DANE. (2012). *Censo económico 1990-2005.* Bogotá D.C: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/INFORMACION_MIPYMES_act 2012.pdf

DANE. (2015). *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones - CIUO adaptado para Colombia.* Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Bogotá D.C. Recuperado el 13 de noviembre de 2017, de http://www.dane.gov.co/: http://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciuo/CIUO_08_AC_2015_07_21.pdf

DANE. (2015). *Indicadores demográficos. Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. República de Colombia.* Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/ITMoDto2005_2020/Boyaca.xls

DANE. (julio de 22 de 2015). Resolución 1518 de 2015. *Por la cual se establece la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones adaptada para Colombia - CIUO - 08 A.C.* Bogotá D.C, Colombia: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

DANE. (22 de marzo de 2017). *Microestablecimientos - Micro. Octubre 2015 – Septiembre 2016. Boletín Técnico.* Bogotá D.C: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Obtenido de http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/microestablecimientos

Drucker, P. F. (1974). *La Gerencia de Empresas* (Séptima Edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Suramericana.

Eligemba.com. (s.f.). *Qué es un MBA: significado, para qué sirve y por qué estudiarlo.* Recuperado el 4 de noviembre de 2017, de http://www.eligemba.com: http://www.eligemba.com/que-es-significado/

Escuela Europea de Management. (25 de julio de 2016). *La importancia del plan de capacitación empresarial.* Obtenido de http://www.escuelamanagement.eu/: http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/la-importancia-del-plan-de-capacitacion-empresarial

Fuentes, S. G. (2016). El crecimiento de los posgrados en educación en Argentina. Notas a cerca de la estructura de la oferta y las políticas de evaluación. *Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas; Sorocaba)*.

Gil Pechuán, I. (2004). *Introducción a la Gestión.* España: Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de http://personales.upv.es/igil/Gestion.PDF

Gobernación de Boyacá. (2012). *División Provincial del Departamento de Boyacá*. Recuperado el 28 de enero de 2018, de http://www.boyaca.gov.co/prensa-publicaciones/mi-boyac%C3%A1/mapas

Guiñazú, G. (junio de 2004). Capacitación efectiva en la empresa. *INVENIO, 7*(12), 103-116.

Koontz, H., Heinz, W., & Canine, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial.* Perú: Mc Graw Hill.

Limas Suárez, S. J. (2017). *La innovación eje de crecimiento económico para Colombia. Una mirada desde lo nacional en comparación con América Latina, 2010-2017.* Tunja: ESEADE.

Limas Suárez, S. J. (2017). *La teoria administrativa, su evolución y enseñanza.* Buenos Aires, Argentina: Instituto Universitario Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas.

Martínez Bencardino, C. (2007). *Estadística y Muestreo.* Bogotá: Ecoe Editores.

MEN. (2017). *Concepto de competencias laborales generales y específicas.* Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://www.mineducacion.gov.co: http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-79382.html

Meseguer Sousa, S. (mayo de 2012). *¿Qué es un MBA?. Universidad Ramon Llull La Salle. Barcelona, España.* Recuperado el 4 de noviembre de 2017, de http://blogs.salleurl.edu/: http://blogs.salleurl.edu/viviendo-un-mba/2012/05/15/%C2%BFque-es-un-mba/

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (17 de marzo de 2017). *Plan estratégico sectorial – sector Comercio, Industria y Turismo 2015 – 2018.* Recuperado el 11 de noviembre de 2017, de http://www.mincit.gov.co/: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/27/plan_de_accion_-_planeacion_estrategica_sectorial

Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Diseño y ajuste de programas de formación para el trabajo bajo el enfoque de competencias.* Bogota, Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Diseño y ajuste de programas de formación para el trabajo bajo el enfoque de competencias. Documento 6. Educación para el trabajo y el desarrollo humano.* Bogotá D.C, Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Ministerio de Educación Nacional. (26 de mayo de 2015). Decreto 1075 de 2015. *Por medio del cual se expide el Decreto Unico Reglamentario del Sector Educación*. Bogotá D.C, Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (2016). *Centro virtual de noticias. Secretaría de Educación de Boyacá. Bogotá, Colombia*. Recuperado el 28 de enero de 2018, de http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-propertyvalue-32422.html

Ministerio de Educación Nacional. (2016). *Sistema para la Prevención de la Deserción de las Educación Superior - SPADIES. Glosario.* Recuperado el 7 de noviembre de 2017, de http://www.mineducacion.gov.co/: http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-254707.html

Ministerio de Educación Nacional. (30 de julio de 2017). *Programas de Maestría en Administración en Boyacá. Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES. Colombia.* Recuperado el julio de 2017, de https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2672.html

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management.* New York, USA: Editorial The Free Press.

Misas Arango, G. (2004). *La Educación Superior en Colombia. Análisis y estratégias para su desarrollo.* Bogotá D.C: Universidad Nacional de Colombia.

Observatorio Laboral para la Educación. (2014). *Profesionales más capacitados con mayores oportunidades en el mundo laboral.* Recuperado el 7 de noviembre de 2017, de http://www.graduadoscolombia.edu.co/: http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-145854.html

Observatorio Laboral para la Educación. (2017). *Seguimientos a graduados en la educación superior.* Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiI49jv54rcAhXGq1kKHTLlC9kQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.graduadoscolombia.edu.co%2Fhtml%2F1732%2Farticles-347696_recurso_07.ppt&usg=AOvVaw03phK6QB8A8AMZ7y9yjo6b

Observatorio laboral para la educación. (2018). *Estadísticas de graduados del programa de maestría en Administracón en el departamento de Boyacá.* Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional. Recuperado el 8 de julio de 2018, de http://bi.mineducacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/programas-carreras1?p_auth=S8cf4y3X&p_p_id=com_ideasoft_o3_portlets_O3ControlPortlet_WAR_o3portal_INSTANCE_4wQK&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=_118_INSTANCE

Observatorio laboral para la educación. (2018). *Estadísticas de graduados del programa de maestría en Colombia.* Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional. Recuperado el 7 de julio de 2018, de http://bi.mineducacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/programas-carreras1?p_auth=S8cf4y3X&p_p_id=com_ideasoft_o3_portlets_O3ControlPortlet_WAR_o3portal_INSTANCE_4wQK&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=_118_INSTANCE

Pacheco Arrieta, I. F. (2006). *Proyecto de Decreto sobre Programas de Posgrado.* Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Pascual, S. (15 de octubre de 2015). *¿Qué es un MBA?* Recuperado el 2017 de noviembre de 2017, de https://www.mastermania.com: https://www.mastermania.com/noticias_masters/que-es-un-mba-org-63.html

Pérez Pascual, A. (2012). *Contribución al perfil de egreso. Facultad de Economía.* México D.F: Universidad Nacional Autónoma de México.

Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. (mayo-agosto de 2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(33), 79-100.

Perez, T. (2009). *Pertinencia de la educación: ¿pertinente con que?* Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-209857.html

Pontificia Universidad Católica de Chile. (2017). *Perfil Egreso.* Recuperado el 7 de noviembre de 2017, de http://college.uc.cl: http://college.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=1519&Itemid=53

Rojas Cristancho, J. M. (2005). *Estructura y titulaciones de Educación Superior en Colombia.* Bogotá D.C: Organización de Estados Iberoamericanos - OEI.

Secretaría de Educación Pública. (2012). *Perfil de egreso de la educación normal.* Recuperado el 7 de noviembre de 2017, de http://www.dgespe.sep.gob.mx: http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepri/plan_de_estudios/perfil_egreso

SENA. (2004). *Caracterización Ocupacional de la Asistencia Administrativa en Colombia.* Bogotá D.C: Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Obtenido de http://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2115/1/3029.pdf

SENA. (2013). *Clasificación Nacional de Ocupaciones versión 2013.* Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano. Dirección de Empleo y Trabajo. Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Obtenido de http://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/1754/1/clasificacion_nacional_ocupaciones_2013.pdf

SENA. (2016). *Informe anual: Tendencia de las ocupaciones a nivel nacional y regional.* Bogotá D.C.: Observatorio Laboral y Ocupacional. Obtenido de http://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/boletin_tendencia_2016.pdf

SENA. (2017). *Clasificación Nacional de Ocupaciones versión 2017.* Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano. Dirección de Empleo y Trabajo. Dirección General. Obtenido de http://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/cno2016_v1.pdf

SENA. (2017). *Tendencia de las ocupaciones a nivel nacional y regional.* Bogotá D.C.: Observatorio laboral y ocupacional. Obtenido de http://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/boletin_tendencia_2017.pdf

SENA. (2017). *Vacantes y colocados en APE por ocupación y departamento. Dinámica ocupacional.* . Bogotá D.C.: Observatorio laboral y ocupacional. Agencia Pública de Empleo - APE. Obtenido de http://observatorio.sena.edu.co/Tendencia/Informes

Significados.com. (s.f.). *Significado de MBA.* Recuperado el 4 de noviembre de 2017, de https://www.significados.com/: https://www.significados.com/mba/

SNIES. (2018). *Programas en maestría en Administración.* Bogotá D.C.: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Recuperado el 4 de julio de 2018, de https://snies.mineducacion.gov.co/consultasnies/programa#

Trigueros Caza res, D., Lecona Uribe, S., Madrigal Torres, B. E., Pascual Franco, F., Rodríguez Perego, N., & Meza Ólvera, E. (1994). Organización academico-administrativa del posgrado. Reglamento de estudios de posgrado. *IX Congreso Nacional de Posgrado* (pág. 11). Omnia: Instituto Politécnico Nacional.

Universidad Centroamericana. (2006). *Políticas y normativas del posgrado y formación continua. Vicerrectoría Académica.* Managua, Nicaragua: Digesto Académico UCA.

Universidad Cooperativa de Colombia. (8 de febrero de 2010). Acuerdo 09 de 2010. *Por el cual se crea el Estatuto del Egresado de la Universidad Cooperativa de Colombia*. Bogotá D.C, Colombia.

Universidad de Boyacá. (2018). *Perfil ocupacional. Programa de Maestría en Administración*. Obtenido de https://www.uniboyaca.edu.co/: https://www.uniboyaca.edu.co/es/ciencias-administrativas-y-contables/maestria-en-administracion

Universidad de los Andes. (2017). *Programa MBA.* Recuperado el 5 de noviembre de 2017, de https://administracion.uniandes.edu.co: https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/programas/mba

Universidad de los Llanos. (14 de octubre de 2015). Acuerdo Superior No. 017 de 2015. *Por el cual se establecen los Lineamientos Pedagógicos y Curriculares de los programas de posgrado*. Villavicencio, Meta, Colombia.

Universidad del Norte. (2017). *Maestría en Administración de Empresas - MBA. Presentación.* Recuperado el 5 de noviembre de 2017, de https://www.uninorte.edu.co/: https://www.uninorte.edu.co/web/maestria-en-administracion-de-empresas-m.b.a.-profesional

Universidad EAFIT. (19 de mayo de 2017). *Maestría en Administración (MBA).* Recuperado el 5 de noviembre de 2017, de http://www.eafit.edu.co/: http://www.eafit.edu.co/programas-academicos/posgrado/maestria-administracion-mba-bogota/Paginas/inicio.aspx

Universidad Externado de Colombia. (2016). *Reconocimientos MBA.* Recuperado el 5 de noviembre de 2017, de https://www.uexternado.edu.co: https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/areconocimientos-mba/

Universidad Nacional de Colombia. (junio de 2011). El Egresado de la Educación Superior. El fruto de la gestión académica e investigativa de las universidades. *Claves para el debate público. Universidad Nacional de Colombia*(47), 24.

Universidad Nacional de Colombia. (2017). *Magíster en Administración. Objetivos.* Recuperado el 5 de noviembre de 2017, de http://programasacademicos.unal.edu.co/: http://programasacademicos.unal.edu.co/?pt=3

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. (31 de julio de 2017). *Maestría en Administración.* Recuperado el 5 de noviembre de 2017, de http://www.uptc.edu.co/: http://www.uptc.edu.co/facultades/f_sogamoso/maestria/admin/inf_general/index.html

UPTC. (29 de marzo de 2016). Acuerdo 006 de 2016. *Por el cual se crea el programa de Maestría en Administración, adscrito a la Facultad Seccional Sogamoso*. Tunja, Boyacá, Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

UPTC. (12 de julio de 2017). *Perfil Ocupacional programa de Maestría en Dirección y Administración de Empresas en convenio*. Obtenido de http://www.uptc.edu.co/: http://www.uptc.edu.co/facultades/fesad/mba/inf_general/index.html

UPTC. (2017). *Programa de Maestría en Administración de Organizaciones*. Obtenido de http://www.uptc.edu.co/: http://www.uptc.edu.co/facultades/f_economicas/maestria/adm_org/inf_general/index.html#

9. ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE COMPILACIÓN DE INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEXTO DE ANÁLISIS	FUENTE DE DATOS E INSTRUMENTO DE RECOLECCION	VARIABLE DE ESTUDIO
EL PERFIL DEL GRADUADO REQUERIDO EN PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ – COLOMBIA. UNA COMPARACIÓN ENTRE EL ÁMBITO ACADÉMICO Y LOS REQUERIMIENTOS DEL SECTOR EMPRESARIAL	1. Identificar cuáles son las competencias que debe tener un profesional magister en Administración para ejercer la profesión en el ámbito empresarial.	– Contexto Empresarial	Informes DANE (2012), Informes DANE (2017), CONFECAMARAS (2018)	Características del sector empresarial en Colombia y Boyacá (por tamaño, personal ocupado, dinámica en número de empresas)
			Observatorio Laboral para la Educación (2017) y (2018)	Dinámica de la empleabilidad en los graduados en MA en Colombia (contratación: salarios y tasa de empleabilidad – cotización)
			Observatorio Laboral para la Educación (2018)	Dinámica de la empleabilidad de los graduados en MBA en Boyacá (contratación: salarios y tasa de empleabilidad o vinculación)
			Observatorio laboral y ocupacional – Agencia Pública de Empleo APE-SENA (2016) y (2017) Informes CIUO – DANE (2015) Informes CNO – SENA (2017)	Caracterización de las ocupaciones de magísteres en administración en el contexto empresarial en Colombia
			Observatorio laboral y ocupacional – Agencia Pública de Empleo APE-SENA (2017) **Encuesta** a recién graduados (encabezado y parte 1)	Caracterización de las ocupaciones de magísteres en administración en el contexto empresarial en Boyacá (vinculación laboral: lugar geográfico, empresa [tamaño], área/dependencia, ocupación y cargo desempeñado)
			Entrevistas en empresas de Boyacá [parte 1]-Manuales de funciones e información corporativa WEB. Informes CIUO – DANE (2015) Informes CNO – SENA (2017)	Competencias laborales según perfil ocupacional de magísteres en administración en el contexto empresarial en Boyacá (competencias laborales en el área de gerencia: funciones del cargo)
			Entrevistas en empresas de Boyacá [parte 2]	Competencias profesionales en magísteres en administración en el contexto empresarial en Boyacá (competencias en gerencia: validación de competencia por el sector empresarial)

	2. Establecer cuáles son las competencias de formación que entregan las Universidades en programas de maestría en Administración.	–	Contexto Académico	Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES Observatorio Laboral para la Educación (2018) Páginas Web Institucionales IES. Información del programa Páginas Web Institucionales IES. Información del programa	Programas de maestría en administración en Boyacá • Número de programas, ciudad, sector y metodología • Graduados por programas en Boyacá Perfil ocupacional en programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá Competencias de formación en programas de maestría en administración en el departamento de Boyacá
	3. Interpretar los hallazgos encontrados y ver la distancia/proximidad y las competencias de formación que hacen falta para que haya una alineación entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial.	–	Perfil del graduado requerido en MBA según requerimientos del sector empresarial	Comparación entre el ámbito académico y los requerimientos del sector empresarial (objetivos 1 y 2) **Encuesta** a recién graduados (parte 2) Páginas Web Institucionales IES: Planes de Estudio de los programas	Comparación del perfil ocupacional entre el contexto académico y el contexto empresarial Comparación de las competencias laborales y de formación entre el contexto empresarial y académico Las competencias de formación y la distancia o proximidad entre lo que se enseña y lo que necesita el sector empresarial: competencias en los graduados adquiridas en el contexto empresarial y el contexto académico y conocimiento/validación de competencias por los graduados. Perfil del graduado en programas de maestría en administración (ocupaciones y competencias) según requerimientos del contexto empresarial

ESEADE
Instituto Universitario

ANEXO 2. ENCUESTA

ENCUESTA PARA GRADUADOS DE PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

DIRIGIDA A: Estudiantes último semestre de programas de maestría en administración.
OBJETIVO: Conocer el perfil del graduado en programas de maestría en administración en Boyacá-Colombia.

Ocupación: Estudiante _____ Empleado _____ Independiente _____ Otro _____

1. Vinculación Laboral:

No. Empleados de la empresa donde labora:

a. No superior a 10 trabajadores _____
b. Entre once (11) y cincuenta (50) _____
c. Entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) _____
d. Superior a doscientos (200) trabajadores _____

Ciudad donde labora _____ Cargo desempeñado: _____

Área o dependencia donde labora

a. Financiero Contable _____
b. Mercadeo/ventas _____
c. Operaciones/Producción _____
d. Personal _____
e. Comercio Exterior _____
f. Gerencia _____

2. Competencias en Gerencia:

De las siguientes competencias, señale con una X las adquiridas a partir del proceso de formación académica en el programa de maestría en Administración o a partir del desempeño laboral:

COMPETENCIA DE FORMACIÓN GERENCIAL	Formación Académica	Desempeño Laboral
Orientar la gestión estratégica en las empresas, para el desarrollo, crecimiento, y bienestar de las mismas en un entorno en competencia		
Direccionar planes estratégicos en el largo, mediano y corto plazo en coordinación con las demás áreas de la empresa, mediante el desarrollo de procesos tendientes a cumplir con la misión institucional, para el sostenimiento, crecimiento, y fortalecimiento empresarial		
Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa		
Asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento		
Identificar estilos de gestión y su aplicación con base en las necesidades de la empresa, generando ventaja competitiva de acuerdo con el contexto situacional		
Establecer formas de organización con base en estructuras, procesos y prácticas que permitan la eficiencia de las funciones, conforme a lo establecido en reglamentos, estatutos y/o acuerdos de la empresa		
Analizar el comportamiento financiero y su interacción con el entorno empresarial para la toma de decisiones acertadas, rentables y efectivas sobre los resultados de la empresa		
Orientar con efectividad los procesos de administración del talento humano mediante la transformación de personas que generen ventaja competitiva, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, e incidan en los niveles de productividad y competitividad de la empresa		
Implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles.		
Tener una visión de las actividades que conforman el sistema de producción y operaciones y su interacción con las demás áreas dentro de la empresa, a fin de poder definir estrategias que permitan mejorar los procesos de trabajo incidiendo en la productividad y competitividad de la empresa		

Otras? _____ Cuáles? _____

La información suministrada será confidencial y sólo será usada para los fines del presente estudio.

¡MUCHAS GRACIAS!

ESEADE
Instituto Universitario

ANEXO 3. FORMATO DE ENTREVISTA

ENTREVISTAS A GERENTES

PARTE I. EMPRESA Y EL CARGO DE GERENTE

Nombre de la Empresa Cargo

_____

Tamaño de la empresa:
Mediana (entre 51 – 200 empleados) _____
Grande (Superior a 200 empleados) _____

Principales Funciones:

_____
_____
_____
_____

PARTE II. COMPETENCIAS EN GERENCIA

De las siguientes **competencias en gerencia**, señale con una X las que realiza en el cargo de gerente o considera importantes en el cargo:

COMPETENCIA DE FORMACIÓN GERENCIAL	SI	NO
Orientar la gestión estratégica en las empresas, para el desarrollo, crecimiento, y bienestar de las mismas en un entorno en competencia		
Direccionar planes estratégicos en el largo, mediano y corto plazo en coordinación con las demás áreas de la empresa, mediante el desarrollo de procesos tendientes a cumplir con la misión institucional, para el sostenimiento, crecimiento, y fortalecimiento empresarial		
Presentar informes ejecutivos y de gestión según proyectos corporativos y logros obtenidos producto de la gestión gerencial de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa		
Asumir estilos de liderazgo que conduzcan a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades, encaminadas hacia la mejora y el cumplimiento de objetivos, como elemento fundamental en la dirección actual de la empresa para su buen funcionamiento		
Identificar estilos de gestión y su aplicación con base en las necesidades de la empresa, generando ventaja competitiva de acuerdo con el contexto situacional		
Establecer formas de organización con base en estructuras, procesos y prácticas que permitan la eficiencia de las funciones, conforme a lo establecido en reglamentos, estatutos y/o acuerdos de la empresa		
Analizar el comportamiento financiero y su interacción con el entorno empresarial para la toma de decisiones acertadas, rentables y efectivas sobre los resultados de la empresa		
Orientar con efectividad los procesos de administración del talento humano mediante la transformación de personas que generen ventaja competitiva, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, e incidan en los niveles de productividad y competitividad de la empresa		
Implementar planes de mercadeo según necesidades cambiantes del mercado objetivo, para crecer y sobrevivir en mercados actuales y nuevos, contribuyendo a consolidar empresas sostenibles.		
Tener una visión de las actividades que conforman el sistema de producción y operaciones y su interacción con las demás áreas dentro de la empresa, a fin de poder definir estrategias que permitan mejorar los procesos de trabajo incidiendo en la productividad y competitividad de la empresa		

¿Otras competencias para el desempeño laboral? _____ Cuáles? _____
_____

La información suministrada será confidencial y sólo será usada para los fines del presente estudio.

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 4. BASES DE DATOS DE UNIVERSIDADES CON PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

NOMBRE INSTITUCIÓN	SECTOR	ESTADO	NOMBRE DEL PROGRAMA	METODOLOGÍA	MUNICIPIO
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA - UPTC	OFICIAL	ACTIVO	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES	Presencial	TUNJA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA - UPTC	OFICIAL	ACTIVO	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	Presencial	SOGAMOSO
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA - UPTC	OFICIAL	INACTIVO	MAESTRIA EN DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS	Virtual	TUNJA
UNIVERSIDAD DE BOYACA UNIBOYACA	PRIVADA	ACTIVO	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	Presencial	TUNJA

Fuente. Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES, 2018). Fecha de consulta: septiembre 11 de 2018

Anexo 5. BASES DE DATOS DE EMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

#	RAZON SOCIAL	DIRECCIÓN	CIUDAD	TELÉFONO	ACTIVIDAD COMERCIAL
1	FUNDACION RED COLOMBIA AGROPECUARIA	CALLE 11 7 66	CHIQUINQUIRA	7264691	Actividades de apoyo a la agricultura
2	FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN COLOMBIA	CL 28 9 14	TUNJA	3132246604	Actividades de apoyo a la educación
3	ORGANIZACION COOPERATIVA LA ECONOMIA	CALLE 58 2 80	TUNJA	7441945	Comercio al por mayor de productos farmacéuticos medicinales cosméticos y de tocador
4	ASOCIACION SOCIEDAD SAN VICENTE DE PAUL DE TUNJA CONFERENCIA FEDERICO OZANAM	CARRERA 10 16 19 OFICINA 606	TUNJA	3007002925	Actividades de otras asociaciones n.c.p.
5	CLUB BOYACA	CRA 10 20-81	TUNJA	7423125	Actividades de otras asociaciones n.c.p.
6	FONDO DE EMPLEADOS DE AHORRO Y VIVIENDA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA FORAVI UPTC	UPTC ED. BIENESTAR SOCIAL OF. 101	TUNJA	7438248	Actividades financieras de fondos de empleados y otras formas asociativas del sector solidario
7	COOPERATIVA DE SERVICIOS DE BOYACA	CARRERA 10 17-57	TUNJA	7406889	Actividades de las cooperativas financieras
8	ORGANIZACION COOPERATIVA COOPTEBOY	CALLE 17 10-26	TUNJA	7436282	Actividades de otras asociaciones n.c.p.
9	COOPERATIVA INTEGRAL DE TRANSPORTADORES DEL VALLE DE SAMACA O.C.	CARRERA 2A NO. 1-57	SAMACA	7372088	Transporte de carga por carretera
10	CASA NACIONAL DEL PROFESOR ORGANIZACION COOPERATIVA FINANCIERA	CARRERA 10 22-97	TUNJA	7423094	Actividades financieras de fondos de empleados y otras formas asociativas del sector solidario
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES DE BOYACA	CARRERA 9 17-59	TUNJA	7432318	Actividades financieras de fondos de empleados y otras formas asociativas del sector solidario
12	COOPERATIVA BOYACENSE DE PRODUCTORES DE CARBON DE SAMACA	CALLE 5 5 38	SAMACA	7372122	Actividades de otras asociaciones n.c.p.
13	COOPERATIVA DE COMERCIANTES COMERCIACOOP	CARRERA 9 16 35	CHIQUINQUIRA	7260368	Actividades financieras de fondos de empleados y otras formas asociativas del sector solidario

14	GONZALEZ TORRES ALFONSO	CARRERA 14 3 11 SUR	TUNJA	7455019	Transporte de carga por carretera
15	SOELCO S.A.S.	AVENIDA NORTE 37 - 45	TUNJA	7425525	Comercio al por menor de artículos de ferretería pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados
16	INVERSIONISTAS DEL COMERCIO S.A.S.	AVENIDA NORTE 49-29	TUNJA	7457182	Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata
17	SERVIMEZCLAS CENTER Y CIA LTDA	CARRERA 8 11 104	CHIQUINQUIRA	7261439	Comercio al por menor de artículos de ferretería pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados
18	SERVIGENERALES CIUDAD DE TUNJA S.A. ESP	TRANSVERSAL 15 24-12	TUNJA	7441826	Recolección de desechos no peligrosos
19	R.A CONSTRUCTORES SAS	CALLE 21 13-21 LOCAL 159	TUNJA	7445081	Construcción de edificios residenciales
20	INVERSIONES RODRIGUEZ RUIZ R-R S.A.S.	CARRERA 5 5-72	VENTA-QUEMADA	3138896960	Explotación mixta (agrícola y pecuaria)
21	INVERSIONES PARA EL TRANSPORTE COLOMBIANO INVERTRANSCOL S.A.	CARRERA 7 NRO 16-40	TUNJA	7443961	Actividades de estaciones vías y servicios complementarios para el transporte terrestre
22	EMPRESAS PUBLICAS DE GARAGOA S.A. E.S.P.	CALLE 11 10 57 INT 3	GARAGOA	7502354	Captación tratamiento y distribución de agua
23	SOCIEDAD CONSTRUCTORA SANTA BARBARA REAL SAS	CARRERA 7 23-50 L 8	TUNJA	7422364	Construcción de otras obras de ingeniería civil
24	GRUPO COMERCIAL ATLANTIS LTDA	CARRERA 11 19-86	TUNJA	7423906	Comercio al por menor de libros periódicos materiales y artículos de papelería y escritorio en establecimientos especializados
25	CARVAJAL Y CAMPO SAS	C.C PLAZA REAL LOCAL 119	TUNJA	7441686	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados
26	PROMOTORA DE COMUNICACIONES S.A.S	CARRERA 12 NRO 20-34 INT. 2	TUNJA	7448700	Comercio al por menor de computadores equipos periféricos programas de informática y equipos de telecomunicaciones en establecimientos especializados
27	PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS SORACA S.A. C.I	KILOMETRO 6 VIA TUNJA-SORACA	SORACA	3102534935	Procesamiento y conservación de frutas legumbres hortalizas y tubérculos
28	EUROMOTORS S.A. EN REESTRUCTURACION	CARRERA 6 47A-18	TUNJA	7424873	Comercio de vehículos automotores nuevos
29	DISTRIBUIDORA DE AUTOS LTDA.	AVENIDA NORTE 34 35	TUNJA	7405400	Comercio de vehículos automotores nuevos
30	TRANSPORTES LOS MUISCAS S.A	CARRERA 11 11-93	TUNJA	7425879	Transporte de pasajeros
31	INVERSIONES DIAMONDS S.A.S	AV. NORTE 47A-40 OFIC. 018 PISO 3	TUNJA	7407737	Actividades de juegos de azar y apuestas
32	INDUSTRIA DE LICORES DE BOYACA S.A. C.I.	AVENIDA LICORERA 1A-05	TUNJA	7441880	Destilación rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas
33	URICACHA SAS	CENTRO COMERCIAL PLAZA REAL LOCAL 119	TUNJA	7441686	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados
34	FACONIN S.A.	TV 11 30 61	TUNJA	7446060	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados
35	LABORAMOS SAS	TRANSVERSAL 11 23-80	TUNJA	7401077	Actividades de agencias de empleo temporal
36	HERNANDEZ GALLO MARIO ERNESTO	CL 17 10-42	TUNJA	7425590	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos bebidas o tabaco
37	TRANSPORTES DANNY SAS	CALLE 79 5-55 VIA PAIPA	COMBITA	7450045	Transporte de carga por carretera

38	COLOMBIANA DE MINERALES S.A.S.	CARRERA 1F 40-149 ED. MARCA BUSINESS CENTER OF. 521	TUNJA	3125851768	Extracción de hulla (carbón de piedra)
39	B & V INGENIERIA S.A.S.	AVENIDA NORTE NO. 47A 40 PISO 3 OFICINA 31	TUNJA	7453216	Construcción de edificios no residenciales
40	CARRAZOS S.A.S.	CL 53N 5 98	TUNJA	7405060	Comercio de vehículos automotores nuevos
41	CENTRO DE CANCEROLOGIA DE BOYACA SAS	AVENIDA UNIVERSITARIA 46-71	TUNJA	7444664	Actividades de la practica medica sin internación
42	ASORSALUD S.M. LIMITADA	AVENA NORTE 47 18	TUNJA	7436160	Actividades de la practica medica sin internación
43	VEOLIA AGUAS DE TUNJA S.A. E.S.P.	CARRERA 3 ESTE 11- 20	TUNJA	7440088	Captación tratamiento y distribución de agua
44	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CONFECCIONES S.A.S.	CALLE 19 10-92	TUNJA	7424592	Comercio al por menor de productos textiles en establecimientos especializados
45	AUTOMOTORES REINA S.A	CARRERA 9 1A 50/56 SUR	CHIQUINQUIRA	7263725	Comercio al por menor de combustible para automotores
46	SERVIAGRO-FINCA S.A.S.	CALLE 23 9 16 / 24	CHIQUINQUIRA	7260929	Comercio al por mayor de productos químicos básicos cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario
47	ALBORAUTOS S.A.S.	CARRERA 6 51-174	TUNJA	7438528	G4511 ** Comercio de vehículos automotores nuevos
48	EMPRESA DE ENERGIA DE BOYACA S.A. E.S.P. EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	CARRERA 10 15-87	TUNJA	7405000	Comercialización de energía eléctrica
49	COMPAÃ'IA ELECTRICA DE SOCHAGOTA S.A. E.S.P. PODRA USAR LAS INICIALES C.E.S.	PLAZA REAL CARRERA 14 20-21 LOCAL 205ª	TUNJA	7852000	Generación de energía eléctrica
50	TRANSPORTES REINA S.A.	CARRERA 8A 4A 20 P 2	CHIQUINQUIRA	7262595	Transporte de pasajeros
51	ADMINISTRA RAM LIMITADA	CALLE 36 10-28	TUNJA	7437415	Limpieza general interior de edificios
52	SUAREZ TOVAR GUSTAVO	CARRERA 13 19 28	TUNJA	7440579	Comercio al por menor de artículos de ferretería pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados
53	SANCHEZ SANCHEZ WILSON ORLANDO	CARRERA 10 9 97	CHIQUINQUIRA	7265710	Comercio al por menor de artículos de ferretería pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados
54	ALFAGRO FERTILIZANTES SAS	VEREDA PUENTE HAMACA - FINCA VILLA ROSITA	SORACA	3102154253	Comercio al por mayor de productos químicos básicos cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario
55	AUTOS Y CAMIONES DE BOYACA S.A.S.	AVENIDA NORTE 34-35	TUNJA	7405400	Comercio de vehículos automotores nuevos
56	PEDRAZA SANCHEZ HECTOR JULIO	CARRERA 1B 47A 02	TUNJA	3118122806	Construcción de otras obras de ingeniería civil
57	TERMINAL DE TRANSPORTES DE CHIQUINQUIRA S A	CARRERA 9 3A 81 INT.122	CHIQUINQUIRA	7262195	Otras actividades complementarias al transporte
58	DURAN GONZALEZ ELEAZAR	CARRERA 8 7-04	CHIQUINQUIRA	3102554222	Construcción de proyectos de servicio publico
59	COMPANY MEDIQBOY OC S.A.S.	VEREDA SAN ISIDRO FINCA EL LLANO	TUNJA	7453535	Comercio al por mayor de productos farmacéuticos medicinales cosméticos y de tocador

60	CONSTRUCTORA GOMEZ CORREA S.A.S.	CARRERA 10 20 50 PISO 4	TUNJA	3115047866	Construcción de edificios residenciales
61	BDO COLOMBIA S.A.S.	KILOMETRO 1 VIA SANTA SOFIA LOCAL 11 VILLA PLAZA	VILLA DE LEIVA	6230199	Actividades de administración empresarial
62	SERVICIO DE VIGILANCIA BOYACA LTDA. SERVIBOY LTDA.	CARRERA 7 29-27	TUNJA	7444944	Actividades de seguridad privada
63	SAHURI S.A.S.	CALLE 24 NÂ° 10 - 11 OFICINA 202	TUNJA	7400752	Construcción de otras obras de ingeniería civil
64	SOLUGRAL SAS	VEREDA SAN ONOFRE MANZANA 4 BODEGA 30 PARQUE INDUSTRIAL	COMBITA	3134221429	Comercio al por mayor de productos químicos básicos cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario
65	CONDOMINIO VILLA HELENA S.A.S.	CARRERA 1F 40 149 OFICINA 305 EDIFICIO MARCA	TUNJA	3155457944	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados
66	PEÃ‘A VIRGUEZ ONECIMO	CARRERA 5 1 68	MUZO	3143311466	Comercio al por menor de combustible para automotores
67	NEGOCIOS BACHUE SAS	CALLE 22 09-96	MEDELLIN	7423546	Comercio al por menor de otros productos nuevos en establecimientos especializados
68	INMUNIZADORA DE MADERAS DEL ORIENTE LTDA	CR 10 CEN 21 CEN 15 OF 1003	TUNJA	7423943	Aserrado acepillado e impregnación de la madera
69	CONSTRUCTORA SEGURA S.A.S.	CALLE 60 2C-133 CASA 17	TUNJA	7434023	Construcción de edificios residenciales
70	CENTRO DE DIAGNOSTICO AVANZADO S.A.S	CARRERA 1F 39-76 CONSULTORIOS 205-206-207-208	TUNJA	3219004361	Actividades de apoyo diagnostico
71	INVERSIONES ANBA S.A.	CALLE 17 N 10-14 (HOTEL CASA REAL VILLA DE LEYVA)	VILLA DE LEIVA	7320318	Alojamiento en hoteles
72	QUINTERO CORZO JOSE IGNACIO	CALLE 20 13-10 PLAZA REAL OF 205	TUNJA	7410455	Construcción de carreteras y vías de ferrocarril
73	WILLCA CONSTRUCCIONES SAS	AVENIDA UNIVERSITARIA 42A-20 INTERIOR 6	TUNJA	7453613	Construcción de edificios residenciales
74	MEDINA PEÃ‘A CILDA ESPERANZA	CALLE 34 4A-34 CASA 96	TUNJA	7457790	Construcción de edificios residenciales
75	PEDRAZA INGENIERIA SAS	CARRERA 1B 47A 02	TUNJA	7455465	Construcción de otras obras de ingeniería civil
76	TRANSRUBIO S.A.S.	CARRERA 2 5-31	BOGOTA	3134312815	Transporte de pasajeros
77	RC FERRETERIA DISTRIBUCIONES SAS	CARRERA 6 71 25	TUNJA	7451350	Comercio al por mayor de materiales de construcción artículos de ferretería pinturas productos de vidrio equipo y materiales de fontanería y calefacción
78	PATRIOTAS BOYACA S.A.	CALLE 41 1 18 TERRAZAS DE SANTA INES	BOGOTA	3184732110	Actividades de clubes deportivos
79	DISEÃ‘OS Y CONSTRUCCIONES LTDA. DISCON LTDA.	CARRERA 11 28 50	TUNJA	7400182	Construcción de proyectos de servicio publico
80	CANO-H INGENIERIA - SAS	CARRERA 12 36 63	TUNJA	3118761741	construcción de edificios residenciales
81	DEPORTIVO BOYACA CHICO FUTBOL CLUB S.A.	AVENIDA COLON 24-65	BOGOTA	6738218	Actividades de clubes deportivos
82	FERJUNIORS SAS	CENTRO COMERCIAL	TUNJA	7402400	Demolición

		PLAZA REAL L 119			
83	GIL NUMPAQUE VICTOR RODOLFO	AVENIDA NORTE 45-37	TUNJA	7425711	Comercio de partes piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores
84	GRUPO EMPRESARIAL SANDOVAL YAYA SAS	AVENIDA NORTE 47A-40 OFICINA 7	TUNJA	7457496	construcción de otras obras de ingeniería civil
85	CLINICA POZO DONATO DE TUNJA S.A.S.	CARRERA 6 44-47	TUNJA	7458686	Actividades de hospitales y clínicas con internación
86	ALMACEN Y DISTRIBUCIONES SUPERAGRO SAS	MANZANA 5 BODEGA 50 PARQUE INDUSRTRIAL	COMBITA	7455023	Comercio al por mayor de productos químicos básicos cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario
87	INVERSIONES MEDICAS DE LOS ANDES S.A.S	TV 11 30 61	TUNJA	7405072	Actividades de hospitales y clínicas con internación
88	EDS TISQUESUSA S.A	CARRERA 14 2A-55 SUR	TUNJA	7455051	Comercio al por menor de combustible para automotores
89	TRANSIT SAS	CALLE 2 2 89	CALDAS	3202465174	Transporte de pasajeros
90	PROYECTOS ESCALA S.A.S	CR 10 16 84	TUNJA	7433134	construcción de edificios residenciales
91	EMPRESA DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS PUBLICOS DE BOYACA SA ESP	CARRERA 11 20-54	TUNJA	7441216	Captación tratamiento y distribución de agua
92	AGROACTIVA JVR S.A.S	CALLE 47 1-28 PISO 3	TUNJA	3133496823	Comercio al por mayor de productos químicos básicos cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario
93	FAMA S.A.	CARRERA 12 25-28	TUNJA	7424676	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos bebidas o tabaco

Fuente. Cámara de Comercio de Tunja (2018). Fecha de consulta: julio 26 de 2018