

## LA PRÁCTICA LABORAL Y SU ROL EN LA FORMACIÓN DE LA IDENTIDAD PROFESIONAL EN LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE GERENCIA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA USFX

WORK PRACTICE AND ITS ROLE IN THE FORMATION OF PROFESSIONAL IDENTITY IN STUDENTS OF THE PUBLIC ADMINISTRATION MANAGEMENT DEGREE AT USFX

### **Miguel Angel Cuellar Cerezo**

cuellar.miguel@usfx.bo  
<https://orcid.org/0009-0008-2461-8194>  
Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

### **Karen Celeste Gutiérrez Coronado**

gutierrez.karenceleste@usfx.bo  
<https://orcid.org/0009-0007-3284-2332>  
Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

### **Silvia Calero Zurita**

calerozuritasilvia123@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0002-8536-7348>  
Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

### **Resumen**

El artículo analiza la influencia de la práctica laboral en la construcción de la identidad profesional de los estudiantes de Gerencia y Administración Pública de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, en el contexto de la brecha entre el ideal normativo del servidor público y la realidad institucional. A través de un enfoque mixto con diseño de triangulación concurrente (DITRIAC), se aplicó un cuestionario a 23 estudiantes y se realizó un grupo focal con siete participantes. Los resultados revelan que la práctica es una experiencia dual: es altamente valorada, pero a la vez confronta a los estudiantes con una realidad donde la politización y la precariedad laboral chocan con sus ideales. El hallazgo principal es una marcada polarización en la identidad profesional; mientras para algunos la experiencia es confirmatoria, para otros genera dudas sobre su vocación. Esta división se explica por la tensión entre el desarrollo de competencias y la exposición a prácticas disfuncionales. Adicionalmente, se identifica una percepción de abandono por parte de la universidad. Se concluye que la práctica es un rito de paso conflictivo que modela la identidad a través de una negociación entre los ideales académicos y la pragmática institucional, evidenciando la necesidad de un mayor acompañamiento universitario.

Palabras clave: Identidad Profesional, Práctica Laboral, Internado, Administración Pública, Formación Universitaria

### **Andrea Morales Peña**

andreamoralespena135@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0000-2221-5107>  
Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

### **Nicolas Aramayo Amusquivar**

nicolasamusquivar9@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0004-5934-2264>  
Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

### **Abstract**

This article analyzes the influence of work experience on the construction of professional identity among Management and Public Administration students at the Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, in the context of the gap between the normative ideal of the public servant and institutional reality. Using a mixed approach with a concurrent triangulation design (DITRIAC), a questionnaire was administered to 23 students and a focus group was held with seven participants. The results reveal that the internship is a dual experience: it is highly valued, but at the same time it confronts students with a reality where politicization and job insecurity clash with their ideals. The main finding is a marked polarization in professional identity; while for some the experience is confirmatory, for others it raises doubts about their vocation. This division is explained by the tension between the development of competencies and exposure to dysfunctional practices. Additionally, a perception of abandonment by the university is identified. The conclusion is that the practice is a conflictive rite of passage that shapes identity through a negotiation between academic ideals and institutional pragmatics, highlighting the need for greater university support.

Keywords: Professional Identity, Work Experience, Internship, Public Administration, University Education

## Introducción

La universidad se constituye en el espacio primordial donde se produce el primer encuentro teórico / práctico entre el alumno y su futura identidad laboral (Cañadas y Santos del Riego, 2008). Es en las aulas y a través de las experiencias formativas donde los estudiantes no solo adquieren competencias técnicas y conocimientos especializados, sino que también internalizan un sistema de valores, normas y una autopercepción que configurarán su futuro desempeño profesional (García y Zanatta, 2022). De acuerdo con Hirsch (2013) La identidad profesional es un constructo dinámico y multifactorial, entendido como una de las dimensiones de la identidad personal que se forja y negocia dentro de comunidades de práctica. Ferreira (2002), citado en García y Zanatta, (2022), la define como una "autopercepción a lo largo del tiempo, en términos de secuencia pautada de acciones aprendidas, ejecutadas por una persona en situación de interacción que requiere conocimientos teóricos y técnicos específicos". Su construcción, por tanto, depende de la interacción social, el contexto y las experiencias vividas.

Con relación a la práctica laboral y la realización de internado, investigaciones cuantitativas rigurosas han demostrado su efecto causal y positivo en los resultados laborales de los egresados. Por ejemplo, el estudio elaborado por De la Flor (2018) utilizó variables instrumentales para establecer causalidad encontró que cada mes adicional de práctica incrementa en un 2% la probabilidad de que el graduado trabaje en un empleo relacionado con su carrera y eleva su salario en un 4%. Más allá del beneficio económico que se da a los estudiantes a través de becas como en el caso de internado, las prácticas son altamente valoradas por muchos estudiantes, quienes reportan que estas experiencias les permiten fortalecer y aplicar conocimientos teóricos, así como desarrollar habilidades sociales clave como la empatía, la responsabilidad o la comunicación. Actúan como un puente crucial entre la teoría y la acción, facilitando una reflexión crítica sobre el futuro rol profesional y consolidando las competencias para una inserción laboral exitosa (Cruz, Vences y Cisneros, 2024).

El problema general de la investigación reside en la profunda brecha existente entre el ideal normativo o teórico que define la función pública en Bolivia y la realidad operativa que caracteriza a sus instituciones. Por un lado, el marco legal, encabezado por la Ley N° 2027 del Estatuto del Funcionario Público, prescribe un perfil ideal del servidor público fundamentado en principios de mérito, capacidad, idoneidad, eficiencia, honestidad, probidad y transparencia (Ley N° 2027, 1999). Este es el deber ser que la USFX, a través de la misión de la carrera y el contenido de su plan de estudios, busca inculcar en sus estudiantes.

Así mismo, la realidad de la gestión pública en el país, documentada de manera consistente por organismos internacionales y centros de investigación locales de prestigio como la Fundación Jubileo y el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA), presenta un panorama marcadamente distinto. Este se caracteriza por una persistente debilidad institucional, una marcada politización que a menudo privilegia el clientelismo sobre el mérito en el reclutamiento de personal (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2020), una burocracia que puede obstaculizar la eficiencia (Branisa y Zavaleta, 2024), y niveles de percepción de corrupción que socavan sistemáticamente la confianza pública (Plustlt, 2025).

Sobre esta línea, el estudiante de Gerencia y Administración Pública es insertado, a través de la práctica laboral obligatoria y el Internado para los estudiantes que optan por esta modalidad, en este campo de acción, es así que la práctica y el internado se convierten en el primer escenario real y significativo donde el estudiante debe confrontar los conocimientos, habilidades y valores teóricos adquiridos en el aula con la cultura organizacional, las rutinas informales y las lógicas operativas de las instituciones públicas. Este proceso de inmersión puede analizarse desde la Teoría de la Socialización de Claude Dubar, que entiende la práctica laboral como un rito de paso crucial en la socialización profesional. Según esta perspectiva, el estudiante se ve inmerso en una negociación constante de su identidad, una transacción entre la imagen idealizada que ha construido de sí mismo durante su formación y la identidad práctica que la institución le atribuye y espera de él.

A su vez, el Modelo de Identidad Profesional de Beijaard, Meijer y Verloop permite comprender este proceso como algo dinámico y en constante evolución. La identidad no es una característica fija, sino un constructo que el estudiante elabora activamente al interpretar y reinterpretar sus experiencias en el contexto de la institución pública. De este modo, la identidad se forja en la acción, a medida que el estudiante da sentido a los dilemas que enfrenta, como la contradicción entre la neutralidad técnica exigida por la normativa universitaria y una realidad frecuentemente politizada donde la lealtad puede parecer más valiosa que la competencia técnica.

Es así que la problemática específica aborda la investigación es la incertidumbre sobre la naturaleza y dirección de la influencia de esta experiencia crucial. No existe claridad sobre si la práctica laboral funciona primordialmente como un espacio que refuerza y consolida una identidad profesional alineada con el ideal normativo (orientada a la ética, la eficiencia y el servicio público), o si, por el contrario, actúa como un potente mecanismo de socialización en las prácticas informales y a menudo disfuncionales del sector, con el riesgo de generar cinismo, desmotivación o una adaptación

pragmática que debilita la identidad profesional deseada por la universidad y requerida por la sociedad, es en este sentido que surge la pregunta: ¿De qué manera la práctica laboral, como espacio de socialización profesional, influye en la construcción de la identidad profesional de los estudiantes de la carrera de Gerencia y Administración Pública de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca?. Esta interrogante se manifiesta en dilemas concretos que el estudiante debe navegar. Por ejemplo, el reglamento de práctica laboral de la carrera prohíbe explícitamente la participación en cuestiones políticas ajenas a la labor institucional durante el desarrollo de la misma. Esta norma, que busca promover la neutralidad técnica, opera en un contexto nacional y local de alta polarización política (Organización de los Estados Americanos, 2024), donde la administración pública es frecuentemente percibida como un espacio politizado (OCDE, 2020). El estudiante se enfrenta a una contradicción: el currículo formal, es decir, la norma universitaria que promueve una imagen de neutralidad, versus la experiencia vivida en la institución receptora, esto podría enseñarle que la supervivencia o el éxito profesional dependen de la lealtad política o de la participación en dinámicas partidarias. La manera en que los estudiantes interpretan y resuelven estas contradicciones es fundamental para la construcción de su identidad profesional, determinando si la práctica forma a un "administrador público técnico" o a un "operador político pragmático".

Por otro lado, el estudio se posiciona en una intersección poco explorada en la literatura académica. Si bien existen cuerpos de investigación consolidados sobre la construcción de la identidad profesional en general (Hirsch, 2013) y sobre el impacto de las pasantías en los resultados de empleo y salarios (De la Flor, 2018), se identifica un vacío de conocimiento en el análisis que integra ambos campos, especialmente en el contexto específico de la formación para la administración pública en países con los desafíos institucionales que caracterizan a Bolivia, por lo tanto la finalidad del estudio se centra en analizar la influencia de la experiencia de la práctica laboral en el proceso de construcción de la identidad profesional de los estudiantes de la carrera de Gerencia y Administración Pública de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, en el marco de lo mencionado, el artículo busca contribuir al campo teórico al analizar la identidad profesional no solo como un resultado individual, sino como un complejo proceso de socialización en un campo profesional específico, a menudo conflictivo y cargado de tensiones. Se propone explorar la experiencia de la práctica, yendo más allá de los indicadores laborales para centrarse en la transformación subjetiva del estudiante. De esta manera, se aportará conocimiento sobre cómo los futuros gestores públicos negocian su identidad en la dialéctica entre el ideal normativo del "deber ser" del funcionario público, delineado en el estatuto del funcionario público, y la

realidad pragmática de las organizaciones donde realizan su primera inmersión profesional.

Entre tanto, para la carrera, el estudio representa una oportunidad para la autoevaluación y la mejora continua. El Plan de Desarrollo de la carrera estipula, entre su objetivo principal, "Formar profesionales líderes, con mentalidad crítica, valores éticos y alta sensibilidad social que se constituyan en ejes articuladores de los procesos de reforma y modernización del Estado Boliviano, con una sólida formación en áreas relacionadas al ámbito público, económico, social y de Autonomías y con una alta capacidad, destrezas y actitudes gerenciales y administrativas para desempeñarse dentro de distintas instituciones públicas del nivel nacional, departamental y local" (Plan de Desarrollo Carrera de Gerencia y Administración Pública, 2023). La presente investigación proporcionará evidencia empírica rigurosa para determinar en qué medida se está cumpliendo este objetivo fundamental. Los resultados ofrecerán a la Dirección de Carrera y al docente responsable de la asignatura de práctica laboral y docentes de Seminario de Grado II una retroalimentación directa y fundamentada sobre las fortalezas, debilidades y el impacto real del programa de prácticas e internado. Esto posibilitará la formulación de recomendaciones estratégicas para su optimización, asegurando que el plan de estudios y sus componentes prácticos respondan de manera más efectiva a las complejas y cambiantes demandas del sector público boliviano.

## Materiales y Métodos

Se empleó un enfoque de investigación mixto (cuanti - cualitativo) para obtener una comprensión integral del fenómeno, sin embargo, el estudio tendrá principalmente un paradigma fenomenológico - interpretativo. La elección de este paradigma responde a la naturaleza de la pregunta de investigación, cuyo fin no es medir o cuantificar una variable, sino comprender en profundidad un fenómeno social: la construcción de significados y la experiencia subjetiva de la formación de una identidad profesional.

El diseño específico a emplear será un Diseño Concurrente de Triangulación (DITRIAC). Bajo este diseño, los datos cuantitativos (obtenidos a través de encuestas) y los datos cualitativos (recabados mediante el grupo focal) se recolectarán de forma simultánea pero independiente. En la fase de análisis e interpretación, los resultados de ambos componentes se compararán, contrastarán y relacionarán para validar, complementar, y enriquecer mutuamente las conclusiones (Medina, et.al., 2023). La población está conformada por 30 estudiantes de tercero y cuarto curso de la carrera de Gerencia y Administración Pública que estén realizando su práctica laboral o internado en la gestión académica 2025.

Con relación al grupo focal, se seleccionó una muestra intencional de siete estudiantes, el instrumento asume cuatro secciones, la primera referida a preguntas de apertura para explorar el contexto, la segunda sección, concerniente a preguntas de exploración para entender las tareas y sentimientos de los estudiantes, la tercera sección hace mención a las preguntas centrales referidas a la identidad profesional y finalmente la cuarta sección que corresponde a las preguntas de cierre.

El cuestionario fue elaborado en base al modelo Student Teacher Professional Identity Scale (STPIS) que fue adaptado a una Escala de Identidad Profesional para la Gestión Pública (EIP-GP), específicamente diseñado para la elaboración del estudio. El instrumento esta dividido en siete secciones con un total de 30 ítems, se utilizó principalmente una escala Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo), donde se evalúan las afirmaciones sobre la experiencia en la práctica laboral e internado de los estudiantes. El Alpha de Cronbach mostró un valor de 0.947 en la escala completa, que es un indicador de consistencia interna excelente, así mismo, como se observa en la Tabla N°1, la eliminación de algunos de los ítems no afectara la consistencia de todo el instrumento.

**Tabla N°1**  
*Análisis de confiabilidad del cuestionario, prueba de Alpha de Cronbach*

ítem	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Las tareas que realizo durante mi práctica o internado son relevantes para mi formación como administrador(a) público(a).	0,947
Conté con un(a) tutor(a) o supervisor(e) que guió mi aprendizaje en la institución.	0,949
Pude aplicar conocimientos teóricos de la carrera en situaciones prácticas.	0,949
El ambiente de trabajo en la institución me permitió comprender la cultura organizacional (conjunto de valores, creencias, normas, hábitos, tradiciones, actitudes y comportamientos compartidos por los miembros de una organización) del sector público.	0,947
Considero que la experiencia de la práctica laboral o internado es valiosa y enriquecedora para mi futuro profesional.	0,953
Mi principal motivación para esta carrera es contribuir al desarrollo de mi país/región.	0,953
La práctica laboral o internado esta reforzando mi convicción de que el servicio público es mi verdadera vocación.	0,945
Me identifico con los fines del Estado y el objetivo de buscar el bien común	0,949
Durante mi práctica o internado, siento un mayor compromiso con los deberes de un servidor público.	0,953
Me siento seguro(a) de mis capacidades para resolver problemas en una entidad pública	0,948
La práctica laboral o internado me ayudó a desarrollar habilidades prácticas (ej. redacción de informes, gestión de trámites) que no se aprenden en el aula.	0,947
Gracias a mi práctica o internado, ahora comprendo mejor cómo funciona realmente la administración pública.	0,946
Me considero competente para asumir responsabilidades profesionales en el sector público.	0,946
Considero que la transparencia, la honestidad y la rendición de cuentas son pilares fundamentales de mi futura profesión.	0,945
En mi práctica o internado, pude observar la importancia (o la falta) de la ética en las decisiones diarias del sector público.	0,945
Me siento personalmente comprometido(a) a actuar con integridad y probidad en mi ejercicio profesional.	0,947
La experiencia práctica me hizo más consciente de los dilemas éticos que enfrentan los servidores públicos.	0,945
Me veo a mí mismo(a) como un(a) futuro(a) "administrador(a) público(a)"	0,945
La práctica laboral o internado me esta ayudando a sentirme parte del mundo de la administración pública.	0,945
Me identifico con los profesionales que trabajan en el sector público.	0,945
Después de mi práctica o internado, entendi mejor mi rol y el lugar que ocuparía dentro de una institución pública.	0,945
Pienso con frecuencia en mi futuro como profesional de la administración pública	0,948
La práctica laboral me esta ayudado a definir qué tipo de carrera quiero seguir dentro del sector público.	0,946
Esta experiencia práctica ha influido positivamente en mi decisión de continuar en esta profesión.	0,946
Soy capaz de reflexionar sobre mis fortalezas y debilidades para mejorar como futuro profesional.	0,947
<b>TOTAL</b>	<b>0,947</b>

Fuente: Elaboración propia, con el programa estadístico SPSS v. 26

## Resultados

Los datos de la Tabla N°2 de acuerdo con el cuestionario aplicado, establecen que la muestra de 23 estudiantes se caracteriza por una mayoría femenina, con un 60,9% (14 estudiantes), frente a un 39,1% (9 estudiantes) de género masculino. Predominan los estudiantes de tercer año, representando el 73,9% (17 estudiantes) del total, mientras que los de cuarto año constituyen el 26,1% (6 estudiantes). En cuanto al tiempo de la práctica laboral, la duración más común fue de 2 meses, reportada por el 47,8% (11 estudiantes), seguida por 3 meses con un 34,8% (8 estudiantes). Las duraciones menos frecuentes fueron de 1, 4 y 5 meses. Esto indica que la experiencia analizada es relativamente corta y se concentra en una etapa intermedia de la formación universitaria.

**Tabla N°2:**  
*Perfil Sociodemográfico de la Muestra Estudiantil*

Var. Sociodemográficas	Frecuencia	Porcentaje	
<b>GENERO</b>	MASCULINO	9	39,1
	FEMENINO	14	60,9
	<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>
<b>CURSO</b>	TERCERO	17	73,9
	CUARTO	6	26,1
	<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>
<b>TIEMPO DE PRÁCTICA LABORAL</b>	1 MES	2	8,7
	2 MESES	11	47,8
	3 MESES	8	34,8
	4 MESES	1	4,3
	5 MESES	1	4,3
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia, en base al cuestionario aplicado

**Tabla N°3:**  
*Estadísticos valoración de la experiencia en la práctica laboral*

	Las tareas que realizo durante mi práctica o internado son relevantes para mi formación como administrador(a) público(a).	Conté con un(a) tutor(a) o supervisor(e) que guió mi aprendizaje en la institución.	Pude aplicar conocimientos teóricos de la carrera en situaciones prácticas.	El ambiente de trabajo en la institución me permitió comprender la cultura organizacional (conjunto de valores, creencias, normas, hábitos, tradiciones, actitudes y comportamientos compartidos por los miembros de una organización) del sector público.	Considero que la experiencia de la práctica laboral o internado es valiosa y enriquecedora para mi futuro profesional.
<b>Válido</b>	23	23	23	23	23
<b>Perdidos</b>	0	0	0	0	0
<b>Media</b>	3,83	3,91	3,39	4,09	4,57
<b>Mediana</b>	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
<b>Desv. Desviación</b>	0,937	1,041	1,196	0,848	0,590

Fuente: Elaboración propia, en base al cuestionario aplicado

En general, los estudiantes valoran muy positivamente su experiencia en la práctica laboral. El aspecto mejor calificado, con una media de 4,57 sobre 5, es la consideración de que la experiencia es "valiosa y enriquecedora para mi futuro profesional". La comprensión de la cultura organizacional también recibe una alta puntuación (media de 4,09), pero el análisis de la desviación estándar revela matices importantes sobre la consistencia de esta experiencia (Ver tabla N° 3).

Existe un consenso en el valor global, la afirmación de que la experiencia es "valiosa y enriquecedora para mi futuro profesional" no solo tiene la media más alta como

se mostró, sino también la desviación estándar más baja ( $\sigma=0,590$ ) Esto indica un fuerte y consistente acuerdo entre todos los estudiantes. Es el resultado más homogéneo de todo el cuestionario, lo que subraya el valor incuestionable que le atribuyen a la práctica.

En contraste, el ítem "Pude aplicar conocimientos teóricos de la carrera en situaciones prácticas" presenta la media más baja (media de 3,39) y la desviación estándar más alta de esta sección ( $\sigma=1,196$ ) Esta alta dispersión sugiere que las experiencias fueron muy diversas, mientras algunos estudiantes sí encontraron un espacio para aplicar la teoría, un número significativo probablemente no lo hizo, lo que apunta a una inconsistencia en la calidad o naturaleza de las tareas asignadas entre las diferentes instituciones anfitrionas.

**Gráfico N°1:**  
**Valoración de la experiencia en la práctica laboral**



**Fuente:** Elaboración propia, en base al cuestionario aplicado

El gráfico N° 1 confirma que los estudiantes perciben la práctica como una experiencia fundamental y enriquecedora. Esta alta valoración general es un indicador del éxito del programa de prácticas. No obstante, la probable menor puntuación en la aplicación de la teoría es un punto crítico que merece atención. Sugiere que las instituciones anfitrionas podrían no estar asignando tareas que desafíen intelectualmente a los estudiantes o que existe un desajuste que debe ser abordado por la universidad para mejorar la articulación entre el currículo y el campo profesional.

**Tabla N°4:**  
**Estadísticas vocación de servicio público**

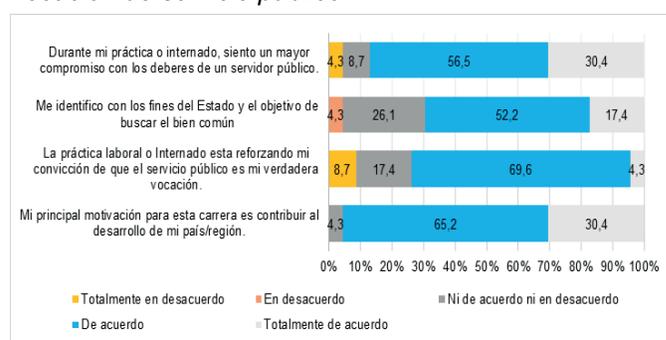
	Mi principal motivación para esta carrera es contribuir al desarrollo de mi país/región.	La práctica laboral o internado esta reforzando mi convicción de que el servicio público es mi verdadera vocación.	Me identifico con los fines del Estado y el objetivo de buscar el bien común	Durante mi práctica o internado, siento un mayor compromiso con los deberes de un servidor público.
Válido	23	23	23	23
Perdidos	0	0	0	0
Media	4,26	3,61	3,83	4,09
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00
Desv.	0,541	0,941	0,778	0,900
Desviación				

**Fuente:** Elaboración propia, en base al cuestionario aplicado

La vocación de servicio público es alta, pero la práctica laboral genera diversas reacciones.

La principal motivación, "contribuir al desarrollo de mi país/región", tiene una media muy alta (media de 4,26) y una desviación estándar muy baja ( $\sigma=0,541$ ) Esto refleja que los estudiantes ingresan a la práctica con un idealismo fuerte y compartido, sin embargo, la afirmación " La práctica laboral o Internado está reforzando mi convicción de que el servicio público es mi verdadera vocación." obtiene una media más modesta (media de 3,61) y una desviación estándar más alta ( $\sigma=0,941$ ). Esta dispersión indica que el "choque con la realidad" no afecta a todos por igual. Para algunos, la experiencia es confirmatoria, pero para otros, podría estar generando dudas o matizando esa vocación inicial.

**Gráfico N°2:**  
**Vocación de servicio público**



**Fuente:** Elaboración propia, en base al cuestionario aplicado

El gráfico N°2, ilustra las motivaciones y el compromiso de los estudiantes con el servicio público. Se observa que la barra que representa la motivación inicial ("contribuir al desarrollo del país") es una de las más altas (65,2 % de Acuerdo y 30,4 % Totalmente de acuerdo), reflejando el idealismo de los estudiantes.

**Tabla N°5:**  
**Estadísticas autoeficacia y competencias en gestión pública**

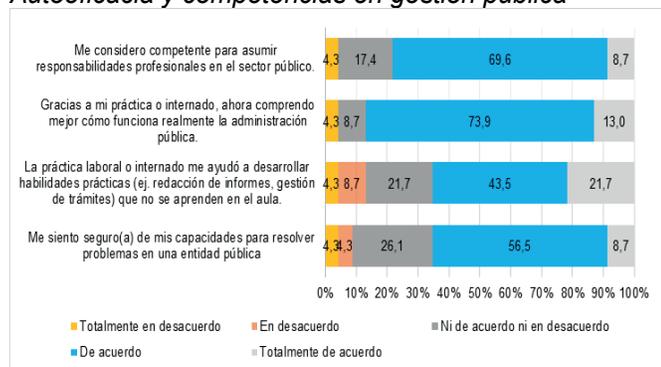
	Me siento seguro(a) de mis capacidades para resolver problemas en una entidad pública	La práctica laboral o internado me ayudó a desarrollar habilidades prácticas (ej. redacción de informes, gestión de trámites) que no se aprenden en el aula.	Gracias a mi práctica o internado, ahora comprendo mejor cómo funciona realmente la administración pública.	Me considero competente para asumir responsabilidades profesionales en el sector público.
Válido	23	23	23	23
Perdidos	0	0	0	0
Media	3,61	3,70	3,91	3,78
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00
Desv.	0,891	1,063	0,793	0,795
Desviación				

**Fuente:** Elaboración propia, en base al cuestionario aplicado

Los datos que se observan en la Tabla N° 5, muestran que la práctica es fundamental para la autopercepción de competencia, aunque el desarrollo de habilidades no es uniforme. Con relación a las habilidades prácticas existe una experiencia desigual, el ítem "La práctica laboral o internado me ayudó a desarrollar habilidades prácticas que no se aprenden en el aula" muestra

la desviación estándar más alta de esta categoría ( $\sigma = 1,063$ ), aunque la media es positiva (media de 3,70) la alta dispersión indica que la oportunidad de desarrollar habilidades concretas varió significativamente entre los estudiantes. En cambio, hay mayor consenso en que la práctica ayuda a "comprender mejor cómo funciona realmente la administración pública" (media de 3,91) ya que la desviación estándar es menor ( $\sigma = 0,793$ ) la observación del entorno es una ganancia más consistente que el desarrollo de habilidades específicas.

**Gráfico N°3:**  
*Autoeficacia y competencias en gestión pública*



**Fuente:** Elaboración propia, en base al cuestionario aplicado

El gráfico N° 3, muestra la autopercepción de los estudiantes sobre sus propias capacidades. Como se observa, todas las barras se sitúan en un nivel positivo, indicando que la práctica aumenta la confianza y los estudiantes terminan la experiencia de la práctica laboral sintiéndose más competentes y con una mejor comprensión del sector público. Este es un resultado clave, ya que la confianza en las propias habilidades es un pilar de la identidad profesional.

**Tabla N°6:**  
*Estadísticos valores y ética del servidor público*

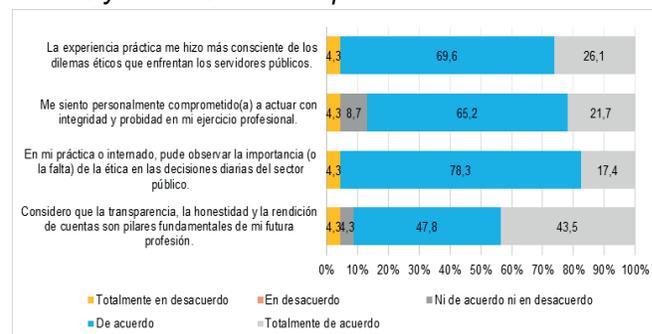
	Considero que la transparencia, la honestidad y la rendición de cuentas son pilares fundamentales de mi futura profesión.	En mi práctica o internado, pude observar la importancia (o la falta) de la ética en las decisiones diarias del sector público.	Me siento personalmente comprometido(a) a actuar con integridad y probidad en mi ejercicio profesional.	La experiencia práctica me hizo más consciente de los dilemas éticos que enfrentan los servidores públicos.
Válido	23	23	23	23
Perdidos	0	0	0	0
Media	4,26	4,04	4,00	4,13
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00
Desv. Desviación	0,915	0,767	0,853	0,815

**Fuente:** Elaboración propia, en base al cuestionario aplicado

Existe un alto compromiso ético, sin duda la práctica sirve como un medio de observación ética consistente para la mayoría. Los ítems " En mi práctica o internado, pude observar la importancia (o la falta) de la ética en las decisiones diarias del sector público." ( $\sigma = 0,767$ ) y " La experiencia práctica me hizo más consciente de los dilemas éticos que enfrentan los servidores públicos." ( $\sigma = 0,815$ ) muestran medias altas con desviaciones estándar relativamente bajas (Ver Tabla N° 6).

Esto sugiere que, independientemente de la calidad de la práctica, esta sirve de manera consistente como un espacio para que los estudiantes tomen conciencia de la dimensión ética del servicio público.

**Gráfico N°4:**  
*Valores y ética del servidor público*



**Fuente:** Elaboración propia, en base al cuestionario aplicado

El gráfico N° 4, presenta barras uniformemente altas, lo que indica un fuerte consenso y una alta valoración en todos los aspectos relacionados con la ética. La barra que representan la importancia de la "transparencia y la honestidad" se destacarían por su acuerdo (47,8 % de acuerdo y 43,5 % Totalmente de acuerdo). De acuerdo a la apreciación de los estudiantes, la práctica laboral no solo refuerza los valores que ya poseen, sino que los hace más conscientes de los dilemas éticos que enfrentarán. Esto subraya el rol de la experiencia práctica como un espacio de socialización en los valores fundamentales del servicio público

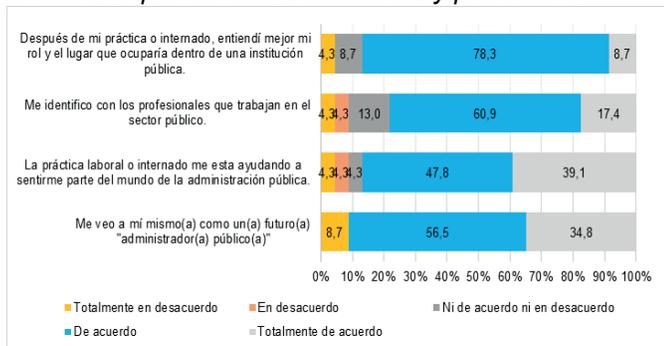
**Tabla N°7:**  
*Estadísticos sentido de pertenencia institucional y profesional*

	Me veo a mí mismo(a) como un(a) futuro(a) "administrador(a) público(a)"	La práctica laboral o internado me está ayudando a sentirme parte del mundo de la administración pública.	Me identifico con los profesionales que trabajan en el sector público.	Después de mi práctica o internado, entiendo mejor mi rol y el lugar que ocuparía dentro de una institución pública.
Válido	23	23	23	23
Perdidos	0	0	0	0
Media	4,09	4,13	3,83	3,87
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00
Desv. Desviación	1,083	1,014	0,937	0,757

**Fuente:** Elaboración propia, en base al cuestionario aplicado

La Tabla N° 7 muestra que esta dimensión tiene opiniones marcadamente divididas, sin embargo, esta es crucial para entender la construcción de la identidad profesional, por ejemplo la afirmación "Me veo a mí mismo(a) como un(a) futuro(a) administrador(a) público(a)" presenta una media alta (media de 4,09) pero también la desviación estándar más alta de toda la encuesta ( $\sigma = 1,083$ ) Este dato es extremadamente revelador significa que, si bien en promedio se sienten identificados, hay una fuerte polarización, es decir, un grupo se siente muy seguro de su identidad profesional, mientras que otro grupo significativo parece tener serias dudas, incluso después de la práctica, lo cual muestra que la construcción de la identidad profesional no es un proceso homogéneo

**Gráfico N°5:**  
**Sentido de pertenencia institucional y profesional**



**Fuente:** Elaboración propia, en base al cuestionario aplicado

En el gráfico N° 5, las barras muestran una valoración positiva en ítems como "sentirme parte del mundo de la administración pública" o "verme a mí mismo como un futuro administrador(a) público(a)". Sin embargo, aunque las barras sean altas en promedio, es en esta dimensión donde el análisis estadístico detallado reveló la mayor dispersión de opiniones (Ver Tabla N° 7). El gráfico, aunque positivo, puede enmascarar una realidad compleja. Detrás de esas barras altas se esconde una polarización en la construcción de la identidad. Para un grupo de estudiantes, la práctica consolida su sentido de pertenencia, pero para otro, puede generar dudas.

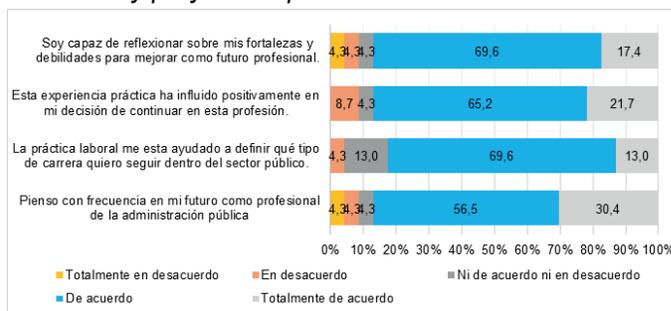
**Tabla N°8:**  
**Estadísticos reflexión y proyección profesional**

	Pienso con frecuencia en mi futuro como profesional de la administración pública	La práctica laboral me esta ayudando a definir qué tipo de carrera quiero seguir dentro del sector público.	Esta experiencia práctica ha influido positivamente en mi decisión de continuar en esta profesión.	Soy capaz de reflexionar sobre mis fortalezas y debilidades para mejorar como futuro profesional.
<b>Válido</b>	23	23	23	23
<b>Perdidos</b>	0	0	0	0
<b>Media</b>	4,04	3,91	4,00	3,91
<b>Mediana</b>	4,00	4,00	4,00	4,00
<b>Desv. Desviación</b>	0,976	0,668	0,798	0,900

**Fuente:** Elaboración propia, en base al cuestionario aplicado

De acuerdo con la Tabla N° 8, la práctica es un catalizador consistente para la planificación de la carrera, es decir, muestra que existe cierta claridad en el futuro profesional de los estudiantes, ya que de acuerdo al ítem "La práctica laboral me está ayudando a definir qué tipo de carrera quiero seguir dentro del sector público." tiene una media alta (media de 3,91) y la desviación estándar más baja de esta sección ( $\sigma=0,668$ ). Esto indica un fuerte consenso en que la experiencia, más allá de sus altibajos, es una herramienta muy útil y consistente para ayudar a los estudiantes a planificar su futuro profesional.

**Gráfico N°6:**  
**Reflexión y proyección profesional**



**Fuente:** Elaboración propia, en base al cuestionario aplicado

La interpretación visual del gráfico N°6 es obvia la práctica laboral es una herramienta muy eficaz y consistente para la orientación o proyección profesional. Ayuda a los estudiantes a mirar hacia el futuro, a planificar su carrera y a realizar un ejercicio de autoevaluación. Este resultado posiciona a la práctica como un puente fundamental entre la etapa formativa y la vida profesional.

Entre tanto, la aplicación del grupo focal permitió un análisis temático categorial que permite organizar la información en categorías y subcategorías:

### 1. Percepciones y vivencias generales de la práctica laboral

**1.1. Primeras impresiones y sentimientos asociados,** los estudiantes desarrollan una diversidad de sentimientos iniciales que asocian con su práctica, por un lado sentimientos negativos como estrés ante la carga de trabajo, frustración por la falta de recursos (como computadoras), aburrimiento e inseguridad por el temor a cometer errores en tareas ajenas, por otro lado, los estudiantes también identifican la existencia de sentimientos positivos como tranquilidad y una oportunidad para "distraerse", una experiencia "muy buena" e "interesante" con respecto al trabajo que se realiza.

**1.2. La dualidad de las tareas asignadas,** los estudiantes identificaron tareas que consideran pertinentes para su formación y percibieron otras como ajenas. Para el primer caso, identificaron el uso de herramientas digitales relacionadas con la materia de informática la Gerencia y Administración Pública, también los procesos de pago y compras (Materia de Administración de Bienes y compras Públicas), aplicación de la Ley 1178, manejo de planillas y procesos de personal (Materia de Gestión del Talento Humano) y sistemas como el SABS o SIAT relacionado con la materia de Finanzas Publicas y gestión Tributaria. De forma opuesta los estudiantes también identificaron tareas no relacionadas con la carrera y que requieren menos calificación como, por ejemplo: actuar como mensajeros, llevando documentos entre oficinas o instituciones, sacar fotocopias, enviar sobres o realizar tareas manuales como mover objetos.

1.3. *Expectativas versus realidad*, un grupo de estudiantes consideraron que sus expectativas fueron superadas, aun cuando inicialmente las tenían bajas, por ejemplo, temiendo no hacer nada o no saber cómo actuar, y se sorprendieron gratamente por la confianza depositada en ellos y la amabilidad del personal. El ambiente laboral fue a menudo percibido como más relajado y respetuoso de lo esperado. Con relación a las expectativas no cumplidas, la principal decepción se centra en la falta de aplicación práctica del conocimiento por no tener los medios necesarios (falta de equipo de computación) o porque no se les enseña a usar los sistemas públicos. Una participante reportó una mala relación con su supervisora, quien no le enseñaba como realizar el trabajo.

## 2. Influencia de la Práctica en la Construcción de la Identidad Profesional

2.1. *Factores de fortalecimiento de la identidad profesional*, existe una clara comprensión del rol del Administrador Público, la práctica ha permitido a los estudiantes entender de manera tangible lo que significa ser un administrador público, observando la toma de decisiones, el liderazgo y la resolución de problemas en tiempo real. Esto ha sido valorado positivamente. Así mismo, el aumento de la autoconfianza y motivación en los estudiantes, a pesar de los desafíos, varios sienten que la experiencia ha aumentado su interés por la profesión y se ven a sí mismos como capaces de ejercer esos cargos en el futuro. La práctica laboral también esta propiciando el desarrollo de habilidades blandas, por ejemplo un aprendizaje crucial fue la pérdida del miedo a interactuar con funcionarios e instituciones públicas, volviéndose más sociables y seguros de sí mismos.

2.2. *Factores de cuestionamiento y debilitamiento de la identidad profesional*, la influencia política, lamentablemente es un tema recurrente y de gran peso, la percepción de que los cargos se obtienen por "muñeca" (favores políticos) o "a dedo" y no por mérito. Esto es descrito explícitamente como un factor que "aleja bastante de la carrera". Así mismo, la precariedad laboral y el sacrificio subyacente de trabajar en entidades públicas, así como la observación de sueldos bajos en niveles iniciales y el excesivo uso del tiempo personal (quedarse hasta tarde sin remuneración) desmotiva a algunos estudiantes, quienes contrastan esto con una mejor conciliación en el sector privado.

## 3. Evaluación y recomendaciones para el programa de prácticas

3.1. *Críticas al rol de la universidad y docente encargados*, los estudiantes expresan un sentimiento de abandono, critican tener que buscar por sí mismos una institución en algunos casos, así mismo, mencionan que no existen objetivos claros ni una guía sobre qué deben aprender. Sienten que la práctica en algunas ocasiones no es importante para la

universidad, finalmente algunos estudiantes sienten que el docente tutor está ausente, no supervisa lo que hacen ni se asegura de que estén en un buen entorno de aprendizaje.

3.2. *Sugerencias de mejora*, los estudiantes sugieren un mayor involucramiento docente, en actividades como la asignación de plazas, la orientación y el seguimiento, así mismo, sugieren usar el tiempo al inicio de la gestión académica para inculcar habilidades blandas y de empleabilidad, finalmente recomiendan tener un plan de prácticas formal para que la institución se comprometa a enseñarles a cambio del trabajo gratuito que ofrecen.

## Discusión

Los hallazgos, obtenidos mediante un diseño concurrente de triangulación (DITRIAC), revelan que la práctica laboral es una experiencia profundamente dual y transformadora, que actúa simultáneamente como un catalizador para el desarrollo de competencias y como un escenario de confrontación que puede tanto fortalecer como erosionar la identidad profesional emergente.

Un hallazgo cuantitativo central es la aparente contradicción en la valoración de la experiencia. Por un lado, los estudiantes otorgan la puntuación más alta y consistente (Media=4,57;  $\sigma=0,590$ ) a la afirmación de que la práctica es "valiosa y enriquecedora para mi futuro profesional". Este consenso subraya el valor incuestionable que los alumnos atribuyen a esta primera inmersión en el campo laboral, alineándose con estudios que demuestran el efecto positivo de las prácticas en los resultados laborales. Sin embargo, este entusiasmo general contrasta fuertemente con la percepción sobre la aplicación de conocimientos, que obtiene la media más baja y la desviación estándar más alta (Media=3,39;  $\sigma=1,196$ ).

La triangulación con los datos del grupo focal muestra esta disparidad. Los estudiantes relataron una "dualidad de las tareas asignadas". Por una parte, describieron actividades de alto valor formativo, como la aplicación de la Ley 1178, el manejo de sistemas como SABS o SIAT y la gestión de procesos de personal, que les permitieron conectar la teoría con la acción. Por otra, reportaron una cantidad significativa de tareas de baja calificación, como "actuar como mensajeros" o "sacar fotocopias" y frustraciones por la falta de recursos, como equipos de computación, que impedían una aplicación más profunda de lo aprendido. Por lo tanto, la alta valoración general no proviene necesariamente de una aplicación constante del currículo, sino del valor intrínseco de la inmersión en la "cultura organizacional" (Media=4,09) y de la comprensión de "cómo funciona realmente la administración pública" (Media=3,91). La práctica es valorada no siempre por lo que se hace, sino por lo que se ve y se aprende al interactuar con las instituciones patrocinadoras.

Así mismo, la investigación se fundamenta teóricamente en la socialización de Claude Dubar y el modelo de identidad de Beijaard. Los resultados validan que la práctica funciona como un "rito de paso", donde el estudiante negocia su identidad entre el "deber ser" inculcado por la universidad y la realidad operativa que enfrenta. Este proceso no es lineal ni homogéneo; es, en cambio, un campo de tensiones que genera una marcada polarización en la construcción de la identidad.

El dato más revelador del estudio es la altísima desviación estándar ( $\sigma=1,083$ ) en la afirmación "Me veo a mí mismo(a) como un(a) futuro(a) administrador(a) público(a)". Aunque la media es positiva (4,09), esta dispersión, la mayor de toda la encuesta, indica que la práctica divide a los estudiantes: a un grupo lo confirma en su vocación, mientras que a otro le genera serias dudas.

El análisis cualitativo explica el porqué de esta distorsión. Los factores de fortalecimiento de la identidad incluyen la comprensión tangible del rol del administrador público, el aumento de la autoconfianza y el desarrollo de habilidades blandas, como perder el miedo a interactuar en entornos burocráticos. En contraposición, los factores de debilitamiento son potentes y reflejan directamente los problemas estructurales de la administración pública boliviana documentados en la introducción. La percepción de que los cargos se obtienen por "muñeca" (favores políticos) y no por mérito es un golpe directo al ideal de la meritocracia promovido por la Ley N° 2027. Esto, sumado a la observación de la precariedad laboral, los sueldos bajos y el sacrificio del tiempo personal, actúa como un poderoso factor desmotivador que "aleja bastante de la carrera". Esta tensión confirma el planteamiento del problema: la práctica laboral puede funcionar como un mecanismo de socialización en las prácticas informales y disfuncionales del sector, generando "cinismo, desmotivación o una adaptación pragmática" en una parte de los estudiantes. Mientras la práctica aumenta la autoeficacia general, también expone a los estudiantes a dilemas que los obligan a decidir si se convertirán en el "administrador público técnico" que la universidad busca formar o en un "operador político pragmático" para sobrevivir en el sistema.

Por otro lado, los estudiantes ingresan a la práctica con un fuerte y homogéneo idealismo, reflejado en la alta media y baja desviación estándar para "contribuir al desarrollo de mi país/región" (Media=4,26;  $\sigma=0,541$ ). La práctica, sin embargo, pone a prueba esta vocación inicial. El ítem que mide si la experiencia refuerza la convicción vocacional muestra una media más baja y una dispersión significativamente mayor (Media=3,61;  $\sigma=0,941$ ), evidenciando que el "choque con la realidad" afecta a los estudiantes de manera desigual. A pesar de esto, la experiencia tiene un efecto consistentemente positivo en la concienciación ética. Los datos cuantitativos muestran un alto consenso en que la práctica permite "observar la importancia (o la falta) de la ética"

( $\sigma=0,767$ ) y hace a los estudiantes "más conscientes de los dilemas éticos" ( $\sigma=0,815$ ). La práctica, por tanto, funciona como un laboratorio ético que, si bien puede generar desilusión, también refuerza la importancia de los valores de transparencia y probidad.

Un hallazgo no anticipado por los instrumentos cuantitativos pero que emergió con fuerza en el grupo focal es la crítica al rol de la universidad. Los estudiantes expresaron un "sentimiento de abandono", criticando la falta de guía, la ausencia de supervisión por parte del docente encargado y la necesidad de buscar sus propias plazas. Esta percepción contrasta con el objetivo del Plan de Desarrollo de la carrera de formar "profesionales líderes, con mentalidad crítica, valores éticos y alta sensibilidad social". Si la universidad no acompaña activamente este proceso de socialización, corre el riesgo de que la cultura organizacional de la institución receptora, con sus posibles disfunciones, se convierta en el agente socializador dominante, socavando los objetivos formativos. Las recomendaciones de los estudiantes (mayor involucramiento docente y la creación de un plan de prácticas formal) son un llamado a cerrar la brecha entre el currículo formal y la experiencia vivida.

Finalmente, es preciso reconocer las limitaciones de esta investigación. Primero, el tamaño de la muestra ( $N=23$  para la encuesta y 7 para el grupo focal) es reducido, lo que limita la generalización estadística de los hallazgos a toda la población estudiantil universitaria.

Segundo, el estudio tiene un alcance institucional y geográfico específico, centrado en la USFX, por lo que las dinámicas observadas podrían variar en otras universidades o regiones de Bolivia con diferentes culturas político-administrativas.

Tercero, la temporalidad de la recolección de datos, realizada durante la gestión 2025 mientras los estudiantes realizan su práctica, ofrece una instantánea del proceso, pero no captura los efectos a largo plazo de esta experiencia en su identidad profesional una vez egresados.

## Conclusiones

La práctica laboral constituye una experiencia paradójica y de alto impacto para los estudiantes de Gerencia y Administración Pública. Si bien es valorada de manera abrumadoramente positiva como una experiencia "valiosa y enriquecedora", su calidad es inconsistente. Existe una brecha significativa entre la alta valoración general y la baja y desigual oportunidad para aplicar conocimientos teóricos, lo cual se explica por una dualidad en las tareas asignadas, que oscilan entre actividades de alta pertinencia profesional y labores de baja calificación.

El principal efecto de la práctica laboral en la identidad

profesional no es de consolidación, sino de polarización. El estudio revela que esta experiencia divide a los estudiantes: a un grupo lo fortalece en su vocación al aumentar su autoconfianza y comprensión del rol público, mientras que a otro le genera serias dudas o debilitamiento identitario. Este debilitamiento se alimenta de la exposición directa a las disfunciones del sector, principalmente la percepción de que el acceso a cargos depende del clientelismo político ("muñeca") y no del mérito, y la observación de la precariedad laboral, lo cual confronta directamente el ideal de servidor público promovido por la universidad y la normativa vigente.

La práctica funciona eficazmente como un "laboratorio ético". Independientemente de la naturaleza de las tareas, la experiencia expone de manera consistente a los estudiantes a la realidad de los dilemas éticos en la gestión pública. Aunque esto puede generar desilusión, también refuerza la conciencia y la importancia de valores como la integridad y la transparencia, cumpliendo un rol formativo fundamental.

Se evidencia una desconexión crítica entre la universidad y la experiencia práctica del estudiante. El "sentimiento de abandono" expresado por los alumnos, la falta de una guía estructurada y la ausencia de supervisión docente revelan una debilidad institucional. Para que la práctica cumpla sus objetivos formativos de manera integral, es imperativo que la carrera asuma un rol más activo en el diseño, seguimiento y formalización del programa, asegurando que la socialización profesional no quede librada a las contingencias, a menudo disfuncionales, de las instituciones receptoras.

## Referencias Bibliográficas

**Cañadas, M. y Santos del Riego, S.** (2008). Identidad profesional en la Universidad. Agente Modelado. [Archivo PDF]. <https://www.revistatog.com/mono/num2/uni-v.pdf>

**García, D. y Zanatta, M.** (2022). Conformación de la identidad profesional en estudiantes de educación superior: una revisión sistemática. [Archivo PDF]. <https://revistapsicologia.uaemex.mx/article/download/18545/13788>

**Hirsch, A.** (2013). Elementos teóricos y empíricos acerca de la identidad profesional en el ámbito universitario. [Archivo PDF]. <https://www.scielo.org.mx/pdf/pere-du/v35n140/v35n140a5.pdf>

**De la Flor, L.** (2018). La importancia de las prácticas preprofesionales en la transición al empleo Un estudio en las ciudades capitales del Perú. [Archivo PDF]. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI33.pdf>

**Cruz, I., Vences, A. y Cisneros, J.** (2024). Prácticas Profesionales y su importancia en la formación universitaria: Caso de estudiantes de la Licenciatura en Educación. *Transdisciplinar. Revista de Ciencias Sociales del CEH.* 4. 151-172. 10.29105/transdisciplinar4.7-149.

[https://www.researchgate.net/publication/382056477\\_Practicas\\_Profesionales\\_y\\_su\\_importancia\\_en\\_la\\_formacion\\_universitaria\\_Caso\\_de\\_estudiantes\\_de\\_la\\_Licenciatura\\_en\\_Educacion](https://www.researchgate.net/publication/382056477_Practicas_Profesionales_y_su_importancia_en_la_formacion_universitaria_Caso_de_estudiantes_de_la_Licenciatura_en_Educacion)

**Bolivia, Leyes.** (1999). Ley N° 2027, Estatuto del funcionario público. [Archivo PDF]. <https://www.planificacion-gob.bo/uploads/marco-legal/Ley%20N%202027%20ESTATUTO%20DEL%20FUNCIONARIO%20PUBLICO.pdf>

**Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.** (2020). Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020. [Archivo PDF]. [https://publications.iadb.org/publications/spanish/download/ocuen/panorama-de-las-Administraciones-P%C3%ABlicas\\_Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-2020.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/download/ocuen/panorama-de-las-Administraciones-P%C3%ABlicas_Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-2020.pdf)

**Branisa, B. y Zavaleta, D.** (2024). Desafíos macroeconómicos de Bolivia en 2024. [Archivo PDF]. [https://www.ucb.edu.bo/wp-content/uploads/2024/09/DesafA\\_os-macroeconA3micos-para-Bolivia-en-2024\\_2024-08-26.pdf](https://www.ucb.edu.bo/wp-content/uploads/2024/09/DesafA_os-macroeconA3micos-para-Bolivia-en-2024_2024-08-26.pdf)

**Plustlt.** (2025). (07 de julio de 2025). Transparencia Internacional: en 2024, Bolivia incrementó el nivel de corrupción. <https://plustlt.tv/transparencia-internacional-en-2024-bolivia-incremento-el-nivel-de-corrupcion/>

**Organización de los Estados Americanos.** (2024). Cohesión social: el desafío para la consolidación de la Democracia en Bolivia. [Archivo PDF]. [https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2024/cohesion-social\\_bolivia\\_spa.pdf](https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2024/cohesion-social_bolivia_spa.pdf)

**Medina, M., Hurtado, D., Muñoz, J., Ochoa, D. y Izun-degui, G.** (2023). Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo. [Archivo PDF]. <https://editorial.inu-di.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/118/160/189?inline=1>

**USFX, Carrera de Gerencia y Administración Pública.** (2023). Plan de Desarrollo 2021 – 2025. Dirección de Carrera