

**LA GESTIÓN PARA LA EMPLEABILIDAD DE FUTUROS PROFESIONALES EN LAS  
SEDES REGIONALES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**JAKGLER SILVA GARZÓN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN  
SANTIAGO DE CALI  
2018**

ii

**LA GESTIÓN PARA LA EMPLEABILIDAD DE FUTUROS PROFESIONALES EN EL  
SISTEMA DE REGIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**JAKGLER SILVA GARZÓN**

**Proyecto de Investigación**

**Requisito previo de proyecto de grado para optar al título de:**

**Ms. En Ciencias de la Organización**

**Director**

**Florencio Cándelo Estacio**

**Licenciado en Matemáticas**

**Magíster en Educación**

**Universidad del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN**

**SANTIAGO DE CALI**

**2018**

**NOTA DE APROBACIÓN**

---

---

---

---

---

---

Firma del Jurado Principal

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado al creador de la vida y el Universo, a mis padres Luz Marina Garzón Muñoz y Dagoberto Silva Luna, mi familia. A mi asesor, el profe Florencio Cándelo Estacio por su apoyo y amistad en mi trayectoria profesional, y a mi casa, Universidad del Valle, a la que le debo todo lo que soy, y finalmente, a todas aquellas personas e instituciones que pueden encontrar en este trabajo una contribución y orientación para mejorar su gestión con los estudiantes y egresados.

Jakgler Silva Garzón

## **AGRADECIMIENTOS**

Como autor de la presente investigación expreso mis agradecimientos a:

El asesor de este proceso de investigación, el profesor Florencio Cándelo Estacio por su disposición a compartir sus conocimientos y experiencias en beneficio de crecimiento profesional, así como su orientación en la comprensión de las dinámicas organizacionales.

A los miembros de la Facultad de Ciencias de la Administración por la atención y orientación que me brindaron ante los requerimientos que solicité en todo mi proceso de formación como estudiante de la maestría.

A los directores de sede, funcionarios, estudiantes y egresados de las sedes regionales de la Universidad del Valle por su disposición y contribución con la información requerida para poder sacar adelante este proyecto.

A la rectoría de la universidad, el profe Edgar Varela Barrios, por permitir contribuir con este proyecto a los procesos de fortalecimiento de regionalización de la Universidad del Valle.

Finalmente, a los docentes y compañeros que compartieron sus espacios, tiempos y experiencias durante todo el recorrido de mi formación de la Maestría en Ciencias de la Organización, de lo cual quedan interesantes contribuciones y amistades.

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue la de caracterizar las prácticas de gestión para la empleabilidad de futuros profesionales que se están implementando en el Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle - Colombia. El referente teórico se estableció a partir de profundizar en el concepto de empleabilidad, su relación con el contexto universitario, y el desarrollo de la gestión para la empleabilidad, sumado al papel que contribuyen la gestión del talento humano y la gestión de carrera a dicha gestión. Como categorías de abordaje de la caracterización se involucraron las políticas y lineamientos sobre la empleabilidad y las universidades, la sistematización de los procesos de la gestión para la empleabilidad y los programas y servicios utilizados como estrategias para mejorar la empleabilidad de los estudiantes y graduados de la universidad. Se contó con la participación de funcionarios de todas las nueve sedes regionales de la Universidad del Valle, junto con un grupo de cerca de 14 estudiantes y egresados quienes contribuyeron con sus apreciaciones sobre el servicio brindado. Como resultados significativos se destaca: 1. Las políticas internacionales y nacional tienen y proyectan como requerimiento a todas las universidades el fortalecer la gestión para la empleabilidad de sus estudiantes y graduados como lineamiento fundamental de calidad e impacto económico y social, 2. Los procesos de gestión para la empleabilidad en las sedes regionales de la Universidad del Valle, requieren ser estandarizados y formalizados como estrategia que garantice el servicio en todas las sedes, 3. Los programas y servicios que se brindan actualmente en la Universidad del Valle, se encuentran limitados a etapas tardías de la intervención y con servicios muy limitados en cuanto al comparativo con experiencias exitosas, y 4. La propuesta de mejora va acompañada de un modelo que integra las etapas para la empleabilidad y la incorporación de cinco estrategias relacionadas con lo curricular, el entrenamiento y formación de competencias, entrenamiento y participación en procesos de articulación empresarial, investigación en el ámbito de la empleabilidad, y finalmente, articulación con los graduados y su contribución (Feedback)

**Palabras Claves:** Empleabilidad, Empleabilidad Universitaria, Gestión para la Empleabilidad, Gestión de Carrera.

## CONTENIDO

		Pág.
1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	ANTECEDENTES DEL TEMA Y EL PROBLEMA	6
3.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
4.	OBJETIVOS	11
4.1	General	11
4.2	Específicos	11
5.	JUSTIFICACIÓN	12
6.	ESTADO DEL ARTE	15
7.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	35
7.1	Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	36
7.2	Técnicas e Instrumentos de Análisis de la Información	36
7.3	Sujetos	37
7.4	Procedimiento	37
8.	MARCO DE REFERENCIA	39
8.1	Empleabilidad	39
8.1.1	Empleabilidad Universitaria	47
8.1.2	Gestión para la Empleabilidad en la Universidad	54
8.2	La Gestión del Talento Humano y la empleabilidad	60
8.3	Gestión de Carrera y la Empleabilidad	64
8.4	La Universidad del Valle y El Sistema de Regionalización	66
9.	LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS DE EMPLEABILIDAD EN EL CONTEXTO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE	68
9.1	Síntesis lineamientos y políticas de empleabilidad en el contexto de la universidad del valle	96
10.	GESTIÓN DE LA EMPLEABILIDAD EN LAS SEDES REGIONALES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE	98
10.1	Actores	98
10.1.1	Responsables	98
10.1.2	Beneficiarios	99
10.2	Acontecimientos	101
10.2.1	Antecedentes	101
10.2.2	Momentos	103
10.3	Procesos	106
10.3.1	Detalle	106
10.3.2	Alcance	107
10.3.3	Requerimientos	110
10.3.4	Tareas y Actividades	111

10.4	Síntesis gestión de la empleabilidad en las sedes regionales de la Universidad del Valle	112
11.	<b>ESTRATEGIAS Y SERVICIOS DE LA GESTIÓN PARA LA EMPLEABILIDAD EN LAS SEDES REGIONALES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE</b>	
11.1	Empleabilidad	113
11.1.1	Competencias de Salida	113
11.1.2	Perfil de Salida	114
11.1.3	Competencias Demandadas	115
11.1.4	Perfil de Demanda	116
11.1.5	Estrategias	116
11.2	Gestión del Talento Humano	117
11.2.1	Planeación del Talento Humano	117
11.2.2	Selección y Contratación	117
11.2.3	Desarrollo	118
11.2.4	Compensación y Condiciones de Bienestar	118
11.2.5	Vínculos	119
11.3	Gestión de Carrera	119
11.3.1	Carrera Subjetiva	120
11.3.2	Carrera Social	120
11.4	Síntesis estrategias y servicios de la gestión para la empleabilidad en las sedes regionales de la Universidad del Valle	121
12.	<b>PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y SERVICIOS PARA LA EMPLEABILIDAD EN LAS SEDES REGIONALES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE</b>	123
12.1	Principios y Fundamentos	123
12.2	Estructura	126
12.3	Procesos, Estrategias y Servicios	128
13.	<b>CONCLUSIONES</b>	131
14.	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	133
15.	<b>ANEXOS</b>	146

## LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	Compilación de investigaciones relacionadas con la Empleabilidad en las universidades desde el enfoque de la promoción en los estudiantes y egresados.	16
Tabla 2.	Compilación de Investigaciones en Gestión para la Empleabilidad en universidades desde el enfoque de la promoción en los estudiantes y egresados.	24
Tabla 3.	Análisis comparativo de los programas y servicios de las universidades Top 5 Mundial	31
Tabla 4.	Aspectos diferenciadores de las universidades Top 5 en Empleabilidad en el mundo	33
Tabla 5.	Programas o servicios para fomento de la empleabilidad de la Uvigo	55
Tabla 6.	Compilado de normatividad que impacta la Universidad y la Gestión para la Empleabilidad.	79
Tabla 7.	Compilado de normatividad Interna de la Universidad del Valle relacionada con la Gestión para la Empleabilidad.	89
Tabla 8.	Alcance de la Gestión para la Empleabilidad	108
Tabla 9.	Requerimientos	110
Tabla 10.	Estructura Categorial	146
Tabla 11.	Técnicas e Instrumentos de recolección y análisis de la información	154
Tabla 12.	Matriz de Registro de Sistematización de Lineamientos y Políticas	155
Tabla 13.	Matriz de Registro de Procesos, Procedimientos y Prácticas	156
Tabla 14.	Matriz de Registro de Estrategias de Orientación (Programas y Servicios)	158
Tabla 15.	Análisis de Frecuencias	162

## LISTA DE ILUSTRACIONES

		Pág.
Ilustración 1.	Investigaciones Empleabilidad - Universidades	21
Ilustración 2.	Rankin de las 5 mejores universidades en el mundo sobre la empleabilidad de sus graduados.	27
Ilustración 3.	Rankin de las 5 mejores universidades en el Latinoamérica sobre la empleabilidad de sus graduados.	27
Ilustración 4.	Rankin de las 5 mejores universidades en Colombia sobre la empleabilidad de sus graduados.	28
Ilustración 5.	Servicios que ofrecen las Universidades	29
Ilustración 6.	Cobertura de servicios ofertados por cada universidad	30
Ilustración 7.	Modelo de Reclamación - Afirmación de la Identidad Emergente y las Cadenas de Valor	44
Ilustración 8.	Modelo de Empleabilidad CHEM	46
Ilustración 9.	Evolución del Concepto de Empleabilidad (Gazier, 1998, 2001)	47
Ilustración 10.	Pirámide de Aprendizaje	53
Ilustración 11.	Modelo de Gestión para la Empleabilidad desde la Universidad - Muñoz (2006)	57
Ilustración 12.	Modelo de Gestión para la Empleabilidad desde la Universidad - Caballero y otros (2009, 2014)	58
Ilustración 13.	Modelo de Gestión para la Empleabilidad desde la Universidad - Dapía y Fernández (2016)	60
Ilustración 14.	Índices de matriculación bruta por nivel de educación, 1970-2007	74
Ilustración 15.	Árbol de Asociación de Ideas de Políticas y Lineamientos	150
Ilustración 16.	Árbol de Asociación de Ideas de Procesos, Procedimientos y Prácticas	151
Ilustración 17.	Árbol de Asociación de Ideas de Estrategias de Orientación (Programas y Servicios)	152
Ilustración 18.	Árbol de Asociación de Ideas de la Gestión para la Empleabilidad.	153
Ilustración 19.	Ejemplo de Análisis en Atlas Ti	161



## 1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación se encaminó en la caracterización de las prácticas de gestión para la empleabilidad de futuros profesionales que se encuentran realizando su proceso de formación en el Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle (Colombia). Estas prácticas de gestión se inician en el momento en que los estudiantes universitarios están listos y habilitados para insertarse en las organizaciones productivas de la región, conforme a lo definido en las propuestas curriculares. Esto implicó una revisión teórica, conceptual y experiencial sobre tres temas fundamentales de la gestión de las universidades sobre la empleabilidad: a. Empleabilidad, b. Gestión del talento humano y c. La gestión de carrera. Vale la pena aclarar que para este caso la empleabilidad como gestión se orientó en incluir las prácticas profesionales (como antesala al primer empleo) y la vinculación laboral.

En primera instancia, la empleabilidad está relacionada con los procesos de formación universitaria. Esto va, desde el desarrollo de las competencias y habilidades contextualizadas a las necesidades del mundo del trabajo, pasando por los procesos de práctica profesional que afianzan las capacidades adquiridas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, hasta la inserción pos universidad (como egresados y/o graduados). Así mismo, la transición y desarrollo al primer empleo, junto con las actuales realidades del trabajo, establecen las exigencias que deben enfrentar los futuros profesionales a la hora de insertarse al mercado productivo, tal como lo plantean Malvezzi (2002), Bauman (2005), Enriquez y Rentería (2006) y Rentería (2008).

En segunda instancia, en cuanto a la gestión del talento humano, se vislumbra la posibilidad de priorizar en el proceso de incorporación y adaptación a partir del enfoque de los Macro-Procesos de la Gestión del Talento Humano, propuesto por (García, Murillo, y González, 2011), permitiendo la comprensión y entendimiento de dichos procesos a la hora de establecer las necesidades de las organizaciones productivas, a la vez, que sirven de referente en los procesos de formación y gestión profesional que desde el ámbito universitario se lleven a cabo para facilitar la incorporación al mercado laboral. Es decir, desde el fortalecimiento de

competencias para claves para la búsqueda e inserción productiva a partir de la orientación y el entrenamiento como parte de la preparación a la vida laboral o emprendedora.

En tercera instancia, en la gestión de carrera, se busca ampliar la visión tradicional que históricamente se ha tenido de un proceso interno y durante la vinculación formal a una organización (como un subproceso dentro de los procesos de gestión del talento humano), para entender como un proceso no centrada en la organización sino en el sujeto para: *“estructurar el movimiento de los trabajadores a lo largo de varios puestos de trabajo y niveles jerárquicos de los procesos organizativos, y analizar las trayectorias de trabajo en las empresas”* (Ribeiro, 2009<sup>a</sup>, p. 138). Esto permite, pasar de una visión propia de las organizaciones empresariales, a una visión que amplía e involucra a las organizaciones formativas (por ejemplo, universidades) y a los propios sujetos en sus trayectorias de vida (laboral y profesional), fundamentalmente en la identificación e intervención en los momentos claves del ciclo de vida del desarrollo profesional (por lo menos en el transcurrir del vínculo con la universidad).

Lo anterior, toma relevancia a partir de las transformaciones que han venido sufriendo las organizaciones contemporáneas tanto a nivel de su entorno como de sus procesos. Tal como lo plantea Malvezzi (2002, citado en, Rentería 2008), *“la lógica de las nuevas realidades comienza con los cambios globalizados en el mundo de los negocios cuyos efectos pasan al mundo de las organizaciones, para posteriormente afectar el mundo del trabajo y finalmente a las personas que trabajan (o no).”* (p. 70). En concordancia, este proyecto se propuso nuevas maneras de ver y hacer el entrenamiento y preparación del futuro talento humano (por lo menos para el caso de la Universidad del Valle); sobre todo desde la gestión para la empleabilidad en el contexto de la formación profesional que se realiza en las universidades y la contribución al desarrollo de carrera propio de cada uno de los futuros profesionales; por lo menos, en la incorporación de repertorios personales y profesionales (Enriquez & Rentería, 2006), y su posible transformación como Agente Económico Reflexivo (Malvezzi, 2009), o Carreras subjetivas (Ribeiro, 2009a).

Por lo mencionado hasta aquí, el punto de entrada al tema de desarrollo de carrera es una visión de su gestión que comprende “*la ausencia de fronteras que limitan toda explicación desde los referentes pasados. Es decir, se ha pasado de modelos lógicos y procesos (pasos) claros y fijos (estabilidad) a la dominación del cambio.*”<sup>1</sup> (Arthur y Rousseau, 1996, p. 28).

En la actualidad, las organizaciones productivas y de formación operan sobre la diversidad de modalidades de trabajo, como lo pueden ser el emprendimiento, el empleo, el trabajo independiente, etc. No obstante, para el propósito de este proyecto, el foco de interés se orientó en estudiar el caso puntual de una universidad que está implementando la gestión para la empleabilidad desde procesos de acompañamiento y orientación laboral con incidencia en el desarrollo de carrera en el contexto de su variada oferta formativa y con presencia con sedes en Buenaventura, Buga, Caicedonia, Cartago, Palmira, Santander de Quilichao, Tuluá, Yumbo y Zarzal. Esto implica que la relevancia que posee la investigación en el marco de la Maestría en Ciencias de la Organización de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle en Cali-Colombia, radica en la contribución que otorga esta universidad en la preparación de los futuros profesionales para incursionar en el mundo del empleo por medio de la gestión para la empleabilidad (como una estrategia de articulación entre ambos contextos organizacionales Educación – Producción), además de servir como referente de realidad para las mismas prácticas de gestión en otras instituciones de formación en educación superior, en especial por el contexto y presencia regional.

Lo antes dicho, puede implicar: 1. Traer a la reflexión nuevos modelos de comprensión y de praxis sobre la manera en que las universidades están volcando sus procesos de gestión con los estudiantes y egresados en el campo de la empleabilidad, 2. Hacer énfasis en los procesos de reflexión y de análisis de los contextos universitarios sobre los vínculos que se establecen actualmente con en el mundo del trabajo<sup>2</sup>, 3. Considerar las condiciones de contratación y vinculación presentes hegemónicamente en el contexto de las organizaciones contemporáneas

---

<sup>1</sup> Traducción propia.

<sup>2</sup> Especialmente en la relación entre trabajador y organización en las prácticas de flexibilización laboral implementadas desde la década de los 90's.

(para la realidad de Colombia está reglamentada por las leyes y legitimada por las empresas en sus procesos), al igual, que los procedimientos, reglamentos y normas que aplican para el contexto de la universidad. Es decir, un posible intento de ilustrar las diversas relaciones que se establecen entre: a. los actores involucrados en la gestión para la empleabilidad de los futuros profesionales, b. los momentos fundamentales para el acompañamiento, orientación y entrenamiento, y c. Los aportes y contribuciones primordiales de la gestión desde la formación en la universidad hasta la inserción exitosa de los profesionales.

Para ello, se procedió a: 1. Evidenciar procesos y políticas formales tanto de las universidades como las organizaciones productivas que condicionan la gestión para el empleo, 2. Destacar las estrategias que se implementan en los procesos formación, orientación, acompañamiento y entrenamiento por parte de las instituciones de educación superior, y 3. Identificar un modo adecuado para contribuir a la gestión para el empleo de las universidades y que contribuya a la pertinencia en los procesos de formación de los futuros profesionales idóneos y posicionados en el mercado laboral.

Como parte de la indagación en contextos universitarios globales, se encontraron experiencias de gestión en universidades para la empleabilidad (o de carrera, como se conoce en contextos de habla anglosajona) que consideran sus procesos desde el inicio mismo del ingreso y los primeros desarrollos de la formación profesional, y su continuación hasta la gestión de sus egresados. Pero, es necesario precisar, que el interés del desarrollo de carrera que convocó este estudio, está referido a la articulación universidad – organización productiva, y la pertinencia en la contribución de los futuros profesionales dentro de esta última, sobre todo en la fase de salida en la formación profesional.

Este proyecto de investigación se estructuró en un primer momento, generando un acercamiento sobre la necesidad de identificar cuáles son las prácticas de gestión para el empleo que está implementando una universidad en el contexto del Valle del Cauca. En un segundo momento, se presentó el marco conceptual en el cual se encuentra la empleabilidad, la gestión del talento humano y la gestión de carrera como referente fundamental en la gestión

para el empleo. Finalmente, se proporcionó la propuesta metodológica, enfatizada en un abordaje cualitativo basado en entrevistas, revisión documental y grupos focales como técnicas de levantamiento de la información y análisis de contenido como técnica análisis de la información.

Como hallazgos significativos se destacan: 1. Las políticas internacionales y nacionales y las practicas de universidades exitosas en el campo de la gestión para la empleabilidad evidencian la eminente exigencia y responsabilidad de las universidades como organizaciones no solo de formación disciplinar sino de formación para inserción productiva, 2. En cuanto a los procesos de la gestión, las universidades han conformado centros especializados que involucran: a. la participación de distintas áreas universitarias relacionadas con la atención y el servicio al estudiante y el egresado, b. La intervención a estudiantes, egresados y graduados, c. su intervención debe acontecer en las distintas etapas y momentos del transcurrir desde la llegada y salida del profesional, y d. Los procesos de la gestión para la empleabilidad deben considerar la escogencia vocacional, el plan de carrera, practicas, voluntariado, pasantías y empleabilidad y emprendimiento desde los mismos inicios de la formación, movilidad nacional e internacional, reflexiones e impactos desde las estructuras curriculares, etc, y 3. En cuanto a los programas y servicios que se ofrecen van desde el orden de: a. Sistematización de experiencias, b. Sistemas de información y de consulta, c. Bolsas de empleo o emprendimiento, d. Redes físicas y/o virtuales especializadas, e. Mentorías o Expertos para asesoría, orientación, aconsejaría o acompañamiento personalizado o grupal, entre otros.

## 2. ANTECEDENTES DEL TEMA Y EL PROBLEMA

Desde el surgimiento de las universidades como organizaciones en la Edad Media, según Gaio (2015), su propósito de formación se centraba en la preparación de los alumnos para las actividades profesionales tanto de los nobles (derecho y medicina) como de los campesinos (enfocados hacia el clero). Su presencia ha contado con un rol determinante en las dinámicas sociales, políticas y relacionales con sus entornos. Específicamente, en la comprensión y generación del conocimiento que transformaría radicalmente el mundo, especialmente en los siglos siguientes (el transcurrir del renacimiento y la ilustración, dos épocas que recogieron los primeros frutos del papel de la Educación Superior).

De acuerdo con Castro y Tomas (2012), para el siglo XIX, la visión de universidad medieval empieza a ser modificada como efecto de la revolución industrial. Es precisamente en este momento que se inicia la relación entre la Educación y el Trabajo; y con ello, se generan las primeras discusiones en el campo de la economía y la política, pero es a mitad del siglo XX que tal discusión gana fuerza.

Ya en el transcurrir del siglo XX, el empleo se configuró como la forma de trabajo que se relacionaba como actividad económica-productiva, a la vez que aparece la gestión de carrera (al alrededor de los años 1920 y 1940) como una forma de comprender el desarrollo que tenía una persona dentro de una organización. Esto implicaba considerar cómo una persona podía ir avanzando dentro de la estructura jerárquica de la organización en la medida que se iba cualificando por experiencia y/o por formación (Ribeiro, 2009a).

Para los años 70's las dinámicas de las competencias están presentes en el sector productivo. De acuerdo con Burgues (2015), surge un nuevo paradigma social y económico (se pasa de la sociedad industrial a la sociedad de la información). Un contexto de desigualdades sociales incrementadas y crisis económicas que convocan a la universidad para que por medio de la educación, se convierta en el motor de desarrollo de la sociedad, al proporcionar a las personas los conocimientos necesarios para adquirir mejores empleos y mejor calidad de vida.

Pero es en los años 90's donde el mercado empieza a determinar el accionar de la Educación (la autonomía universitaria en constante riesgo) y la relación universidad – mercado laboral y productivo – TIC se convierte en la regla de oro para evaluar la pertinencia de la Educación con su entorno. Esto se ve reflejado en: 1. La introducción de las competencias en el contexto de la Educación (específicamente competencias en los perfiles de egreso), 2. La Internacionalización de la Educación y 3. La supervisión y mejoramiento de la calidad (Evaluación y Acreditación). Esto se fundamenta; por un lado, en la UNESCO al promover la cooperación horizontal entre los Estados en materia de movilidad estudiantil y redes académicas; y por otro lado, la OMC (Organización Mundial de Comercio) promoviendo el intercambio de servicios educativos con fines de lucro. Ejemplos de esto, se encuentran en distintas entidades, organizaciones, instituciones y organismos internacionales, según Estrada (2012):

*En términos educativos se empieza a hablar de competencias en el año 1992, cuando una comisión del Ministerio del Trabajo de Estados Unidos (comisión SCANS –The Secretaries Commission on Achieving Necessary Skills-) determina un conjunto de destrezas que deben ser adquiridas tempranamente en el sistema educativo para hacer frente a las exigencias del cambiante mundo del trabajo. (P. 3)*

En esa misma medida, en 1996, la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) en el informe de Delors y otros (2008, citados en, Estrada, 2012), centra la Educación como una herramienta que contribuye a los cambios demandantes de la globalización en el contexto de las áreas de Recursos Humanos. Igual, postura fue asumida por el Banco Mundial en cuanto a la exigencia del dominio de las habilidades técnicas.

De ahí en adelante, se puede contar con una serie de pactos, acuerdos, convenios, resoluciones, etc., que hasta la fecha han venido priorizando la responsabilidad de las universidades en la empleabilidad de sus estudiantes y egresados. Por ejemplo, UNESCO (1997) con la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación, El Proceso de Bolonia dentro del Marco Europeo, European Consortium for Accreditation in Higher Education (ECA, 2003),

Convención de Reconocimiento de Lisboa (2004), Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior (IESALC, 2003), Comisión de las Comunidades Europeas, 2006<sup>3</sup>, Estrategia Europa 2020<sup>4</sup> (Hawes, 2005; Burges, 2015, Rama, 2009).

En cuanto al contexto colombiano, a partir del 2001, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) empieza a consolidar los reportes y estadísticas sobre la empleabilidad de los graduados universitarios, sobreviniendo con ello, el interés y preocupación por parte de las instituciones universitarias en generar formas de discusión, reflexión, intervención, gestión y acciones para abordar el tema del empleo desde la academia (MEN, 2016). De igual forma, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), presta atención especial a las condiciones de calidad de la Educación Superior a la relación con el sector externo y los graduados, entre estos, la misma vinculación laboral de los estudiantes y graduados<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> De ahí quedaron identificadas las ocho competencias claves reconocidas por la Unión Europea que son: 1. Comunicación en la lengua materna, 2. Comunicación en lengua extranjera, 3. Competencia matemática y competencias básicas en ciencias y tecnología, 4. Competencia digital, 5. Aprender a aprender, 6. Competencias sociales y cívicas, 7. Sentido de la iniciativa y espíritu de empresa, 8. Conciencia y expresiones culturales.

<sup>4</sup> La Comisión Europea en el 2015 planteó la Estrategia Europa 2020 enfoca como objetivos primordiales el empleo, innovación, educación, integración social y clima/energía.

<sup>5</sup> Para este indicador, el ministerio de educación cuenta con un sistema de información que consolida la información que reportan las mismas universidades. Este se denomina el OLE (Observatorio Laboral del Egresado).

### 3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las universidades actualmente enfrentan las influencias de la globalización, las nuevas tecnologías y la comunicación. Lo cual, les demanda adaptabilidad, flexibilidad, fluidez, velocidad, aceleración de los procesos; todo esto a partir de un cambio y desarrollo constante (Bauman, 2005; Chanlat, 1996; Ulrich, 2005, Fidler y Gorbis, 2012). En especial, en su forma de dar respuesta y adaptarse a las exigencias del contexto.

Por lo anterior, las instituciones de Educación Superior, se ven obligadas a efectuar diversas transformaciones y exigencias; a partir de:

1. Las regulaciones establecidas por el mismo Ministerio de Educación y Ministerio de Trabajo sobre el proceder y el accionar de la empleabilidad de sus estudiantes y egresados.
2. El desarrollo de centros, programas, servicios y demás medidas que permitan dar respuesta al fortalecimiento de la empleabilidad de sus estudiantes y egresados.
3. La integración de los referentes teóricos y prácticos de gestión para la empleabilidad en el transito universidad – contexto productivo.
4. La integración entre la formación disciplinar y la formación requerida en los contextos y organizaciones productivas.

Por lo anterior, el problema de indagación que se planteado fue: ¿Cuáles son las prácticas de gestión para la empleabilidad de futuros profesionales que se están implementando en el Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle?

Teniendo en cuenta el punto anterior, las preguntas secundarias giran en torno a: 1. ¿Cuáles son los lineamientos y políticas sobre los cuales operan las sedes de la Universidad del Valle

que hacen parte del sistema de regionalización para realizar la gestión de las prácticas profesionales y la empleabilidad?, 2. ¿Cuáles son los procesos, procedimientos y prácticas que facilitan o dificultan la implementación de la prácticas profesionales y la vinculación laboral de profesionales universitarios recién graduados en el contexto de las organizaciones productivas?, 3. ¿Cuáles son las estrategias de acompañamiento, orientación y entrenamiento que están implementando las sedes del Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle para impactar la gestión de carrera y para el empleo de los futuros profesionales?, 4. ¿Cuál es el modelo que se puede proponer para la gestión de la empleabilidad en futuros profesionales en el Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle fundamentado en la gestión de carrera y gestión del talento humano por competencias?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 General**

Caracterizar las prácticas de gestión para la empleabilidad de futuros profesionales que se están implementando en el Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle - Colombia.

### **4.2 Específicos**

- Sistematizar los lineamientos y políticas de gestión para la empleabilidad de futuros profesionales que actualmente se están implementando en las sedes del Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle.
- Establecer los procesos, procedimientos y prácticas que facilitan o dificultan la implementación de las prácticas profesionales y la vinculación laboral de profesionales universitarios recién graduados en el contexto de las organizaciones productivas.
- Definir las estrategias de acompañamiento, orientación y entrenamiento que están implementando las sedes del Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle para impactar la gestión de carrera e incorporación de los futuros profesionales en organizaciones productivas.
- Proponer un modelo formal de tipo cualitativo para la gestión de la empleabilidad en futuros profesionales en el Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle fundamentado en la gestión de carrera y gestión del talento humano por competencias.

## 5. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación aporta al campo de conocimiento en Ciencias de la Organización, mediante un modelo de gestión para la empleabilidad aplicable al contexto de una Organización de Educación Superior, a partir de una óptica alternativa de aplicabilidad coherente a las tendencias globales. Especialmente, visibilizando nuevas dinámicas de gestión que quedaron propuestas para ser implementadas por una de las principales universidades de la región, específicamente en las sedes del sistema de regionalización.

Se contribuye en ampliar el espectro de comprensión de la gestión para la empleabilidad en organizaciones universitarias en la perspectiva de las Ciencias de la Organización bajo la articulación de los procesos de gestión del talento humano y gestión de carrera. Esto exige reconocer la importancia de ampliar la concepción de la gestión para la empleabilidad mucho antes de las mismas prácticas profesionales, valorar el desarrollo de carrera como un continuo de preparación para la empleabilidad (y no al final del proceso de formación, como normalmente sucede en casi la totalidad de experiencias universitarias), y la comprensión que existe una amplia diversidad de servicios que fortalecen dicha gestión a la hora atender a los estudiantes y graduados más allá del solo proceso búsqueda e inserción productiva (no es solo las bolsas de empleo, ni las ferias, ni los talleres pre practicas), sino la comprensión de las mismas organización y las dinámicas del talento humano como estrategias de permanencia, movilidad y visibilidad.

Se indagó la Universidad del Valle en su Sistema de Regionalización, para poder contemplar una diversidad de contextos, de acciones y exigencias que enriquezcan la mirada y el abordaje sobre el cual se sistematizó la gestión que se hace sobre el tema y sobre quien reposará contribución planteada.

En ese sentido se hizo el abordaje de las prácticas de gestión para la empleabilidad en su fundamento tanto en la gestión del talento humano como en el desarrollo de carrera que se dan desde la universidad como aspectos estructurales de modernización para los programas y

servicios. Es decir, se visibilizó que la formación de profesional está impactando constantemente el desarrollo de carrera, a la vez, que se fundamenta las bases para la empleabilidad durante todo el transcurso de la formación, tal cual como en la comprensión de los procesos del talento humano en las organizaciones. De igual forma, los servicios, programas y demás acciones de intervención para fortalecer la empleabilidad tanto para estudiantes como para graduados demostraron estar suscritos y contextualizados a las prácticas de gestión humana, lo cual permitía generar una mayor o menor valoración y priorización por parte de los usuarios y beneficiarios de acuerdo al ajuste de los perfiles que más se lograban vincular al contexto productivo.

Para Ribeiro (2009b), lo que se destaca con este tipo de investigaciones es la forma como se puede develar otras maneras de estructurar y explicar el “caos aparente” que subyace a las realidades complejas del trabajo. Sumado a la particularidad de esta investigación que conlleva a la exposición de otros modelos de abordaje de la realidad estudiada, en especial, cuando van en dirección contraria a los modelos hegemónicos tradicionalmente enfocados en el transcurrir de toda carrera.

Lo antes dicho, puede destacar que el beneficio garantiza una ganancia en doble vía, tanto en el caso del sector productivo como en el social. En el primero (Ribeiro, 2009a; Chanlat, 1996; García, Murillo y González, 2011) por un lado, una muy buena gestión para la empleabilidad puede brindar al sector productivo profesionales con perfiles muy competentes y adecuados a sus requerimientos y necesidades, por otro lado, se desprenden beneficios subyacentes en cuanto al impacto de mejoramiento del contexto personal, familiar y social de los mismos estudiantes y graduados bajo el posicionamiento, el estatus social y capacidad adquisitiva asociada a los ingresos económicos.

En sintonía con lo anterior, se pudo extrapolar los beneficios de la gestión para la empleabilidad en una de institución de educación superior para potencializar los procesos de preparación de inserción al mundo productivo. Es decir, la información que se obtuvo de dicha indagación fue orientada al diseño de una propuesta de modelo de gestión para la

empleabilidad en universidades, conducente a fortalecer los procesos de articulación entre la formación universitaria y la vinculación con organizaciones, a partir del referente específico del caso escogido.

Finalmente, los actores que estuvieron involucrados en el desarrollo del estudio fueron: 1. Estudiantes, 2. Egresados, 3. Funcionarios responsables de los procesos, 4. Docentes, 5. Coordinadores de Programas, 6. Empresarios.

## 6. ESTADO DEL ARTE

Para poder ilustrar el ejercicio de exploración del campo de investigación en cuanto a la gestión para la empleabilidad en el contexto de las universidades, se hizo necesario: 1. Explorar las investigaciones en el ámbito de la empleabilidad en dicho contexto, 2. Recopilar las investigaciones relacionadas con la gestión para la empleabilidad en instituciones de educación superior, y 3. Destacar las prácticas exitosas de gestión para la empleabilidad en universidades actuales y recientes.

A nivel de la empleabilidad en el contexto de la Educación Superior, el desarrollo de las investigaciones se han centrado fundamentalmente en dos categorías a la hora de hacer las consultas en los sistemas de bases de datos, por un lado en el ámbito de los egresados y por el otro lado, en las dinámicas generales, implicando indagaciones tanto en retrospectiva (indagaciones para evaluar como el proceso de formación recibida o las competencias desarrolladas y adquiridas han influido favorablemente con la empleabilidad, así mismo, reflexiones sobre acciones de mejora al proceso de formación) o en prospectiva (indagaciones sobre las tendencias del mercado laboral y las futuras ocupaciones, perfiles y competencias, etc.). No obstante, a partir de la indagación más reciente con fecha de corte al mes de mayo de 2018, se destaca la recopilación de 47 artículos de investigación compiladas en la base de datos EBSCO mediante acceso de la biblioteca de la Universidad del Valle, con criterios de búsqueda (Keys Word: 1. Employability and University y 2. Employability and Graduates and University) de publicaciones del año 2000 en adelante en revistas arbitradas, ver tabla 1. De dicha indagación se procedió a categorizar las investigaciones en: 1. Escalas (estudios métricos - cuantitativos), 2. Impactos, 3. Pedagogía, 4. Identidad, Perfiles, Competencias, Habilidades (componente subjetivo) 5. Políticas, 6. Dinámicas Sociales, 7. Empleadores, 8. Comprensión, Estrategias y Métodos, 9. Reflexiones (Estudios Teóricos - cualitativos).

**Tabla 1.** Compilación de investigaciones relacionadas con la Empleabilidad en las universidades desde el enfoque de la promoción en los estudiantes y egresados.

No.	REFERENCIAS	TEMA GENERAL	CATEGORIA AGRUPADA
1	Aik, K., Din, L., Ahmad, S. Fauzi, M. & Abu, F. (2011). A five-year study on the employability of UKM graduates. <i>Education</i> , 133 (4), 431-433	Empleabilidad graduados. Aciertos y Problemáticas	Impactos
2	Alexandrea, F., Portelaa, M. & Sá C. (2009). Admission conditions and graduates' employability. <i>Studies in Higher Education</i> , 34 (7), 795–805	Empleabilidad graduados. Impactos	Impactos
3	Miragaia, D. y Carvalho P. (2012). Análise das metodologias de avaliação da empregabilidade dos graduados em desporto de portugal. <i>Motricidad</i> , 8 (4) 26-37	Empleabilidad graduados. Análisis de las metodologías para monitorear y validar empleabilidad.	Comprensión, Estrategias y Métodos
4	Goodman, S. & Tredway G. (2016). Antecedents of perceived graduate employability: A study of student volunteers in a community-based organisation. <i>SA Journal of Industrial Psychology</i> , 42 (1), 1-10	Empleabilidad graduados. Impacto en el caso de estudiantes voluntarios.	Impactos
5	Towson, K. & Rush, N. (2013). Carving the Information Literacy Niche Within Graduate Employability. <i>New Review of Academic Librarianship</i> , 19, 300–315	Empleabilidad graduados. Identificación y Evaluación de habilidades.	Identidad, Perfiles, Competencias, Habilidades
6	Holmes, L. (2013). Competing perspectives on graduate employability: possession, position or process?. <i>Studies in Higher Education</i> , 38 (4), 538–554	Empleabilidad graduados. Perspectivas de competitividad.	Comprensión, Estrategias y Métodos
7	Kalfa, S. & Taksa, L. (2015). Cultural capital in business higher education: reconsidering the graduate attributes movement and the focus on employability. <i>Studies in Higher Education</i> , 40 (4), 580–595	Empleabilidad graduados. Propuesta explicativa empleabilidad	Comprensión, Estrategias y Métodos
8	Dacre, L. & Qualter, P. (2013). Emotional self-efficacy, graduate employability, and career satisfaction: Testing the associations. <i>Australian Journal of Psychology</i> , 65, 214–223	Empleabilidad graduados. Relación autoeficacia emocional, satisfacción de carrera y empleabilidad.	Comprensión, Estrategias y Métodos
9	Moka, K., Wenb, Z. & Dalec, R. (2016). Employability and mobility in the valorisation of higher education qualifications: the experiences and reflections of Chinese students and graduates. <i>Journal of higher</i>	Empleabilidad graduados. Evaluación movilidad social y educación de alta calidad y su impacto en	Dinámicas Sociales

	education policy and management, 38 (3), 264–281	la empleabilidad.	
<b>10</b>	Hennemann, S. & Liefner, I. (2010). Employability of German Geography Graduates: The Mismatch between Knowledge Acquired and Competences Required. <i>Journal of Geography in Higher Education</i> , 34 (2), 215–230	Empleabilidad graduados. Impactos	Impactos
<b>11</b>	Torres, C., Carrión, A., Yepes, V. & Pellicer, E. (2013). Employability of Graduate Students in Construction Management. <i>Journal of Professional Issues in Engineering Education &amp; Practice</i> , 139 (2), 163-170	Empleabilidad graduados. Impactos incluyendo comparación con factores externos.	Impactos
<b>12</b>	Masona, G., Williams, G. & Cranmer, S. (2009). Employability skills initiatives in higher education: what effects do they have on graduate labour market outcomes?. <i>Education Economics</i> , 17 (1), 1–30	Empleabilidad graduados. Impactos iniciativas de empleabilidad en universidades	Impactos
<b>13</b>	Cranmer, S. (2006). Enhancing graduate employability: best intentions and mixed outcomes. <i>Studies in Higher Education</i> , 31 (2), 169–184	Empleabilidad graduados. Impactos iniciativas de empleabilidad en universidades	Impactos
<b>14</b>	Enriquez, A. y Rentería, E. (2007). Estrategias de aprendizaje para la empleabilidad en el mercado del trabajo de profesionales recién egresados. <i>Univ. Psychol.</i> 6 (1), 89-103	Empleabilidad graduados. Impactos Estrategias de aprendizaje	Identidad, Perfiles, Competencias, Habilidades
<b>15</b>	Tholen, G. (2014). Graduate employability and educational context: a comparison between Great Britain and the Netherlands. <i>British Educational Research Journal</i> , 40 (1), 1–17	Empleabilidad graduados. Impactos iniciativas de empleabilidad en universidades	Impactos
<b>16</b>	Cai, Y. (2013). Graduate employability: a conceptual framework for understanding employers' perceptions. <i>Higher Education</i> , 65, 457–469	Empleabilidad graduados. Percepción de los empleadores	Empleadores
<b>17</b>	Andrews, J. & Higson, H. (2008). Graduate Employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard' Business Knowledge: A European Study. <i>Higher Education in Europe</i> , 33 (4), 411-422	Empleabilidad graduados. Impactos graduados y empleadores	Impactos
<b>18</b>	Hinchliffe, G. & Jolly, A. (2011). Graduate identity and employability. <i>British Educational Research Journal</i> , 37 (4), 563-584	Empleabilidad graduados. Impactos evaluación identidad de los graduados	Identidad, Perfiles, Competencias, Habilidades

<b>19</b>	Ashe, F. (2012). Harnessing Political Theory to Facilitate Students' Engagement with Graduate 'Employability': A Critical Pyramid Approach. <i>Politics</i> , 32 (2), 129-137	Empleabilidad graduados. Reflexiones teóricas sobre la empleabilidad de los graduados	Reflexiones teóricas
<b>20</b>	Crossman J. & Clarke, M. (2010). International experience and graduate employability: stakeholder perceptions on the connection. <i>Higher Education</i> , 59, 599-613	Empleabilidad graduados. Impactos internacionalización a la empleabilidad	Comprensión, Estrategias y Métodos
<b>21</b>	Sumedrea, S. & Tecau, A. (2016). Internship – tool for improving the employability of Economic Science graduates. <i>Bulletin of the Transilvania University of Braşov - Series V</i> , 9 (58), 247-256	Empleabilidad graduados. Contribución de las practicas	Comprensión, Estrategias y Métodos
<b>22</b>	Gokuladas, V. (2011). Predictors of Employability of Engineering Graduates in Campus Recruitment Drives of Indian Software Services Companies. <i>International Journal of Selection and Assessment</i> , 19 (3), 313-319	Empleabilidad graduados. Predictores específicos a un caso (una disciplina en particular o contexto)	Impactos
<b>23</b>	Errington, E. (2010). Preparing Graduates for the Professions: Achieving Employability through the Exploration of Near-world Scenarios. <i>The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences</i> , 5 (5), 1-10	Empleabilidad graduados. Aprendizaje basado en escenarios	Comprensión, Estrategias y Métodos
<b>24</b>	Caricati, L., Chiesa, R., Guglielmi, D. & Mariani, M. (2016). Real and perceived employability: a comparison among Italian graduates. <i>Journal of Higher Education Policy and Management</i> , 38 (4), 490-502	Empleabilidad graduados. Contribución de las practicas	Comprensión, Estrategias y Métodos
<b>25</b>	Holmes, L. (2013). Realist and relational perspectives on graduate identity and employability: a response to Hinchliffe and Jolly. <i>British Educational Research Journal</i> , 39 (6), 1044-1059	Empleabilidad graduados. Critica a Impactos evaluación identidad de los graduados	Identidad, Perfiles, Competencias, Habilidades
<b>26</b>	Helyer, R. & Lee, D. (2014). The Role of Work Experience in the Future Employability of Higher Education Graduates. <i>Higher Education Quarterly</i> , 68 (3) 348-372	Empleabilidad graduados. Contribución de las practicas	Comprensión, Estrategias y Métodos
<b>27</b>	Chiang-Ku, F., Hui-Yin, T. & Jin-Lung, P. (2009). Using ANP and GRA to Evaluate the Employability of Graduates from Department of Risk Management and Insurance. <i>The Journal of Grey System</i> , 1, 71 -84	Empleabilidad graduados. Evaluación de un currículo específico	Pedagogía
<b>28</b>	Alberto, M. (2005). A noção de empregabilidade nas politicas de qualificação e	Políticas que relacionaban la	Políticas

	educação profissional no Brasil nos anos 1990. Trabalho, Educação e Saúde, 3 (2), 295-330	Educación y la Empleabilidad	
<b>29</b>	Gaio, M. (2015). As universidades, a inserção e a aprendizagem profissionais: que lugar para a pedagogia?. Educar em Revista, 57, 49-64	Reflexiones pedagógicas sobre la formación profesional en pro y contra del mercado del trabajo	Pedagogía
<b>30</b>	Campos, K (2011). Construção de uma escala de empregabilidade: definições e variáveis psicológicas. Estudos de Psicologia, 28 (1), 45-55	Escala de empleabilidad. Definiciones y Variables.	Escalas
<b>31</b>	Da Costa, A., Correia, V. y Soares, M. (2009). Educação, empregabilidade e mobilidade social: convergências e divergências. Cadernos EBAPE.BR, 7 (2), 369-384	Educación, empleabilidad y movilidad social	Dinámicas Sociales
<b>32</b>	Novia, A. (2015). Em busca da liberdade nas universidades: para que serve a pesquisa em educação?. Educação Pesquisa. 41 (1), 263-272	Critica Educación y Empleabilidad	Pedagogía
<b>33</b>	Hernández, E., Ramos, Y., Negrín, F., Ruiz, C. y Hernández, B. (2011). Empleabilidad Percibida y Autoeficacia para la Búsqueda de Empleo en Universitarios. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 27 (2), 131-142.	Escala de empleabilidad. Búsqueda de Empleo (Autoeficacia)	Escalas
<b>34</b>	Lara, K. y Andrade, F. (2008). Empregabilidade: Construção de uma escala. Psico-USF, 13 (2), 189-201	Escala de empleabilidad. Componentes.	Escalas
<b>35</b>	Marín, F., Julio, L. y Lara, K. (2004). Empregabilidade: o que os alunos universitários entendem sobre isto?. Psicologia: Teoria e Prática, 6(2), 63-73	Escala de empleabilidad. Percepción concepciones empleabilidad.	Escalas
<b>36</b>	Zulauf, M. (2006). Ensino superior e desenvolvimento de habilidades para a empregabilidade: explorando a visão dos estudantes. Sociologias, 8 (16), 126-155	Escala de empleabilidad. Exploración de habilidades para la empleabilidad.	Escalas
<b>37</b>	Balassiano, M., Alves, A. y Lemos, A. (2005). Escolaridade, Salários e Empregabilidade: Tem Razão a Teoria do Capital Humano?. RAC, 9 (4), 31-52	Escala de empleabilidad. Validar relación empleabilidad, educación e ingresos.	Escalas
<b>38</b>	Duarte, M. y Freire, D. (2000). Globalização e mercado de trabalho: educação e empregabilidade. O & S, 7 (17), 9-16	Impacto de la Educación en la Empleabilidad	Impactos

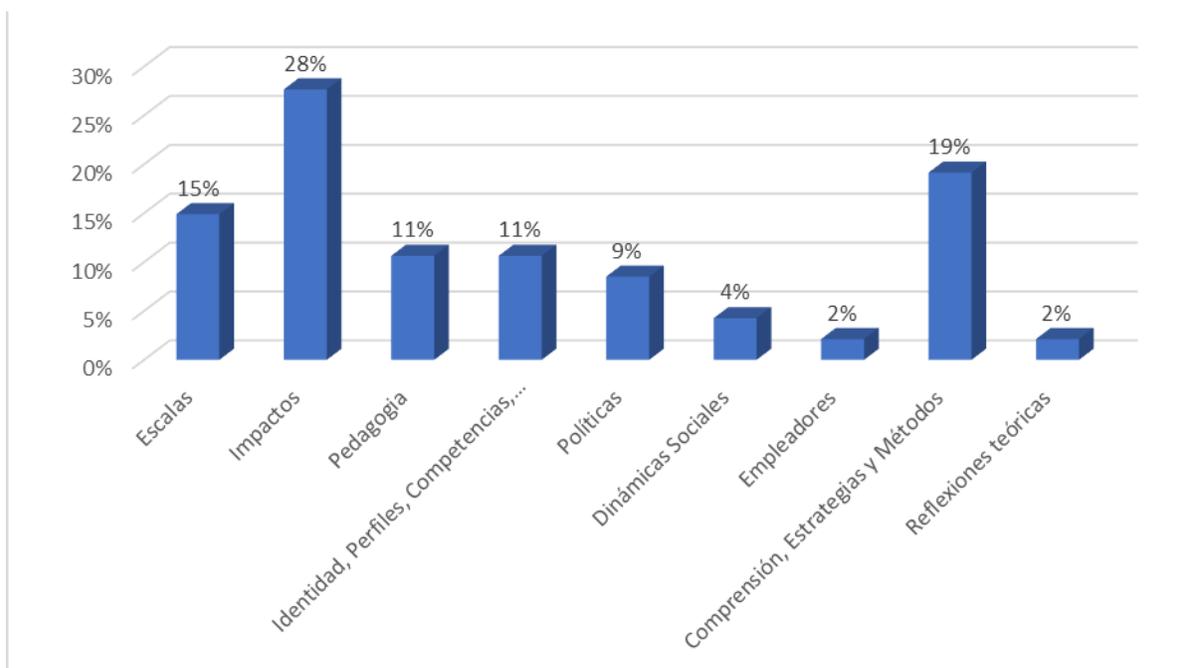
<b>39</b>	Lee, D., Foster, E. y Snaith, H. (2016). Implementing the Employability Agenda: A Critical Review of Curriculum Developments in Political Science and International Relations in English Universities. <i>Politics</i> , 36 (1), 95-111	Política. Revisión implementación agenda para la empleabilidad	Políticas
<b>40</b>	Santos, M. y García, J. (2017). La inserción laboral de los pedagogos en el marco de las políticas activas de empleo. <i>Educar em Revista, Edição Especial</i> (1), 115-131	Política. Evaluación eficacia de las políticas en empleabilidad	Políticas
<b>41</b>	Delaney, L. & Farrenb, M. (2016). No 'self' left behind? Part-time distance learning university graduates: social class, graduate identity and employability. <i>Open Learning</i> , 31 (3), 194–208	Empleabilidad analizada entre Educación y Variables personales	Impactos
<b>42</b>	Sopelsa, O., Gomes, M. y Lückmann, L. (2012). O compromisso da universidade com a empregabilidade: concepção dos egressos e empregadores. <i>Impulso, Piracicaba</i> , 22 (54), 73-84	Identificación Perfil Profesional para la Empleabilidad	Identidad, Perfiles, Competencias, Habilidades
<b>43</b>	Dias, R. y Fonseca, N. (2015). O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. <i>Cad. EBAPE.BR</i> , 13 (2), 332-345	Crítica a la gestión de personas y su impacto en la empleabilidad	Impactos
<b>44</b>	Oto, E. y Fátima, R. (1997). Qualificação e reestruturação produtiva: Um balanço das pesquisas em educação. <i>Educação &amp; Sociedade</i> , XVIII (61), 13-35	Crítica Educación y Empleabilidad	Pedagogía
<b>45</b>	Dowling, D., Rose, S. & O'Shea, E. (2015). Reconsidering Humanities Programmes in Australian Universities – Embedding a New Approach to Strengthen the Employability of Humanities Graduates by Empowering Them as 'Global Citizens'. <i>Social Alternatives</i> , 34 (2), 52-62	Propuesta de mejora empleabilidad graduados (Propuesta Curricular)	Pedagogía
<b>46</b>	Prokou, E. (2008). The Emphasis on Employability and the Changing Role of the University in Europe. <i>Higher Education in Europe</i> , 33 (4), 387-394	Política. Reflexiones sobre la como la Educación se relacionó con la empleabilidad	Políticas
<b>47</b>	Alves, K., Ambiel, R. y Lócio, B. (2014). Vivências Acadêmicas e Empregabilidade de Universitários em Final de Curso. <i>Trends in Psychology / Temas em Psicologia</i> , 22 (2), 329-340	Escala de empleabilidad. Relación vivencias educativas y empleabilidad	Escalas

Fuente: Elaboración propia a partir de indagación investigaciones base de datos EBSCO.

<http://web.b.ebscohost.com.bd.univalle.edu.co/ehost/search/>

En conformidad a indagación realizada, y los datos representados en la ilustración 1, se puede destacar que las investigaciones de categoría Impactos (28%), Comprensión, Estrategias y Métodos (19%), y Escalas (15%) representan la mayoría (62%) de las investigaciones que se realizan sobre el tema. Con ello, se puede entender la preocupación y énfasis práctico sobre la manera y la forma como se entiende y se procede con la empleabilidad, de ahí la indagación sobre los efectos y consecuencias, la medición y explicación del cómo sucede u opera.

**Ilustración 1.** Investigaciones Empleabilidad - universidades



Fuente: Elaboración propia a partir de indagación investigaciones base de datos EBSCO.  
<http://web.b.ebscohost.com.bd.univalle.edu.co/ehost/search/>

Desde la Declaración de Bolonia en 1999 e inicio del Espacio Europeo de Educación Superior, la importancia e incremento de las investigaciones sobre el tema de la empleabilidad y su relación con las universidades se ha hecho notorio, como es el caso que evidencian Vidal, López y Pérez, (2004), Albert, García y Toharia (2008) y Espada (2013), tanto para los investigadores y universidades como para agencias responsables de la evaluación de la calidad universitaria, un ejemplo concreto es el caso de las entidades Españolas, como ACSUG<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Siglas de la Axencia para a Calidade do Sistema Universitario de Galicia

(2004, 2013, 2014) y ANECA<sup>7</sup> (2009) u otras entidades o experiencias europeas como, los proyectos mencionados por Mora, García-Aracil y Vila (2007) y González y Wagennar (2003 y 2005), el proyecto CHEERS<sup>8</sup> o el proyecto TUNING, los informes Trends citados por Crosier, Purser y Smidt, (2007) o la «Encuesta REFLEX<sup>9</sup> de la ANECA (2008), en donde el énfasis de sus investigaciones se han centrado en los graduados de las universidades, en especial, sobre su proceso de inserción laboral. Si bien es cierto, el modelo hegemónico es el contexto europeo, las investigaciones de EE.UU, asía, Australia, Brasil y Colombia, se encausan, están relacionadas y otras están influenciadas por la misma tendencia.

En cuanto a la recopilación de las investigaciones relacionadas con la gestión para la empleabilidad en instituciones de educación superior, se identificaron 4 investigaciones consultadas en base de datos EBSCO mediante el mismo acceso de la biblioteca de la Universidad del Valle, con criterios de búsqueda (Keys Word: Management and Employability and University) y los demás mencionados anteriormente, ver tabla 2. Todas corresponden al contexto Europeo, especialmente el español, ante ausencia de otros estudios con esa misma contribución y otras Bases de Datos especializadas y arbitradas. De estas contribuciones se puede destacar que el primer aporte sobre la gestión de la empleabilidad en universidades para fortalecer la inserción productiva de estudiantes y egresados se ubica en el 2006 y a su vez, el más reciente corresponde al 2016, es decir, entre estos cuatro se explora casi 10 años de evolución sobre el tema.

En esa medida, la primera contribución (Muñoz, 2006), estableció las bases de dicha gestión a partir de relacionarla con las funciones misiones de la universidad (lo Pedagógico, la Investigación y la Relación con el sector Externo), junto con la descripción de los aspectos claves que debe conocer un estudiante o graduado en su proceso activo de búsqueda de un

---

<sup>7</sup> Siglas de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación

<sup>8</sup> Siglas del Proyecto Careers After Higher Education Graduation, a European Research Study

<sup>9</sup> Sigla para la Encuesta The Flexible Professional in the Knowledge Society

empleo (aspecto vigente hoy en día en Colombia, los servicios de intermediación laboral, red empleo, cajas de compensación familiar, y servicios de orientación de las universidades).

Entre el 2009 y el 2014 (Caballero, Vázquez, y Quintás, 2009; Caballero, López, y Lampón, 2014), enfatizó en continuar con dos de los tres frentes estratégicos propuestos (lo Pedagógico, y la Relación con el sector Externo), y la incorporación de dos más. Uno para generar procesos de evaluación y retroalimentación, y el otro, para fortalecer especializar las dos estrategias vinculadas a la relación con el sector externo (una en el plano de la formación y otra en el plano de la interacción misma con la organización productiva).

Ya en el 2016 (Dapía, M. y Fernández, 2016), surge la propuesta que incorpora la reflexión con la práctica sobre la empleabilidad y su gestión, al integrar los modelos teóricos explicativos con las fases o procesos para llevar a cabo la gestión, a la vez que desde lo práctico, se deja de lado las estrategias y se contribuye en la identificación de algunos programas y servicios claves.

En definitiva, los aportes generados hasta la fecha permiten ilustrar las fases que necesarias para trazar la ruta y momentos de intervención, las estrategias y sus líneas de intervención, junto con los programas y servicios que permiten evaluar la dimensión y calidad de los servicios, programas o centros existentes en las universidades del país sobre la manera en que están trabajando o interviniendo en la empleabilidad de sus estudiantes y graduados. Desde esa perspectivas, y como se evidenciará más adelante, las universidades actualmente en Colombia no soportan la implementación de las fases o procesos completos, tampoco se abordan, por lo menos desde lo formal, todas las líneas estratégicas planteadas por los autores ya mencionados, sino que además, no abarcan la totalidad de los programas y servicios detallados.

**Tabla 2.** Compilación de Investigaciones en Gestión para la Empleabilidad en universidades desde el enfoque de la promoción en los estudiantes y egresados.

No.	REFERENCIAS	FASES O PROCESOS	ESTRATEGIAS UNIVERSIDAD	PROGRMAS / SERVICIOS	INFORMACIÓN LABORAL
1.	Dapía, M. y Fernández, M. (2016). La Búsqueda Activa de Empleo en el colectivo universitario: conocimientos y prácticas. Revista española de pedagogía, 265, 517-542	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoconocimiento</li> <li>2. Conocimiento del Mercado Laboral</li> <li>3. Herramientas de búsqueda activa de empleo</li> <li>4. Relación laboral</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa de Prácticas Preprofesionales (actualmente sustituido por el Programa de Prácticas Externas Extracurriculares)</li> <li>2. Foro Tecnológico de Empleo</li> <li>3. Fórum Empleo Universitario</li> <li>4. Gabinete Psicopedagógico</li> <li>5. OFOE (Oficina de Orientación al Empleo)</li> <li>6. OFIE (Oficina de Iniciativas Empresariales)</li> <li>7. Programa Erasmus Prácticas (Internacionalización)</li> <li>8. Iniciativas de los centros educativos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Curriculum vitae</li> <li>2. Salidas profesionales</li> <li>3. Formación / competencias</li> <li>4. Firma contrato laboral</li> <li>5. Situación mercado laboral</li> <li>6. Organizaciones laborales</li> <li>7. Diferenciar prácticas y contrato en prácticas</li> <li>8. Tipos contratos laborales</li> <li>9. Nómina</li> <li>10. Carta de presentación</li> <li>11. Convenio colectivo</li> <li>12. Organización interna empresa</li> <li>13. Entrevista de selección</li> </ol>
2.	Muñoz, C. (2006). Determinantes de la empleabilidad de los jóvenes universitarios y alternativas para promoverla. Papeles de Población, 49, 75 - 89		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reorientar los objetivos y contenidos de los curriculares</li> <li>2. Reorientar los programas de investigación</li> <li>3. Estrechar la vinculación de las instituciones educativas con las actividades productivas y las organizaciones sociales (protocolo empresarial u organizacional)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Observatorio laboral</li> <li>2. Orientación vocacional</li> <li>3. Educación continua</li> <li>4. Servicio social</li> <li>5. Capacitación para el trabajo.</li> <li>6. Contrataciones de "mi primer empleo"</li> </ol>	

3.	Caballero, G., Vázquez, X. y Quintás, M. (2009). ¿Qué influencia tienen los stakeholders de la universidad española en la empleabilidad de sus alumnos? Propuestas de reforma. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 38, 37-64	1. Empleabilidad Académica 1.1 Calidad de la materia impartida (Cercanía y participación del sector empresarial) 1.2 Disponibilidad y uso de tecnologías 1.3 Conocimiento de idiomas 1.4 Desarrollo de un plan de acción tutorial que conlleva a la incorporación al mundo laboral 1.5 Oferta de dobles titulaciones
4.	Caballero, G.; López, M. y Lampón, J. (2014). La universidad y su implicación con la empleabilidad de sus graduados. Reis. Rev.Esp.Investig.Sociol., 146, 23-46	2. Empleabilidad de Protocolo Empresarial 2.1 Formación en valores personales 2.2 Formación en la relación con terceros 2.3 Formación en temas de actualidad empresarial y autoempleo  3. Empleabilidad de Matching o de Emparejamiento 3.1 foros empresariales de búsqueda de empleo 3.2 Entrevistas in situ 3.3 oficinas de empleo 3.4 Prácticas Profesionales 3.5 Practicas internacionales 3.6 Bolsas de trabajo 3.7 Asociaciones empresariales o Redes 3.8 Observatorio Empresarial  4. Empleabilidad de Feedback 4.1 Asociaciones de egresados 4.2 Red empresarial egresados 4.3 Observatorio Ocupacional

Fuente: Elaboración propia a partir de indagación investigaciones base de datos EBSCO.  
<http://web.b.ebscohost.com.bd.univalle.edu.co/ehost/search/>

No obstante, pasando de la indagación eminentemente teórica, reflexiva y práctica propia de las investigaciones en las bases de datos, se indagó sobre las prácticas exitosas de gestión para la empleabilidad en universidades, actuales y recientes, dentro del listado publicado de QS<sup>10</sup> Graduate Employability Ranking del 2018 de las mejores 500 universidades en el mundo en materia de empleabilidad de egresados. A partir de este referente se decidió ampliar la indagación y la sistematización de las universidades Top 5, en cuanto: a. El contexto mundial, b. El contexto latinoamericano, y c. El contexto Colombiano. De dicha indagación, resultaron un total de 14 universidades sistematizadas<sup>11</sup> bajo las estrategias, programas y servicios que brindan.

Los criterios sobre los cuales se establece la clasificación de las universidades en el ranking de la empleabilidad de los graduados de las universidades corresponden a: 1. Reputación de los empleadores, 2. Resultados de los egresados, 3. Acuerdos con empleadores, 4. Conexiones empleadores-estudiantes y 5. Ratio de empleabilidad de egresados. En esa medida para el caso del ranking mundial, se destacan: 1. Universidad de Stanford, 2. Universidad de California, 3. Universidad de Harvard, 4. Universidad de Sídney y 5. Instituto de Tecnología de Massachusetts, tal como se muestra en la ilustración 2.

---

<sup>10</sup> Siglas de Quacquarelli Symond, organización líder en el análisis de la educación pública y privada global y especialista en orientación profesional.

<sup>11</sup> Se aclara que el top 5 de tres contextos tenía la posibilidad de abordar un total de 15 universidades distintas, sin embargo, también existía la posibilidad que alguna Universidad repitiera en los contextos del top, tal cual como sucedió con el caso de la Universidad de los Andes, que aparece en el quinto puesto del top de Universidades en el contexto de Latinoamérica, pero en el primer puesto en el contexto de Colombia. Por ello, la justificación de las 14 universidades documentadas.

**Ilustración 2.** Rankin de las 5 mejores universidades en el mundo sobre la empleabilidad de sus graduados.

# RANK	UNIVERSITY	LOCATION	COMPARE	STARS™
2018	universidad a	By location		Rated only
1	 Stanford University <a href="#">More</a>		<input type="checkbox"/>	5★ RATING
2	 University of California, Los Angeles (UCLA) <a href="#">More</a>		<input type="checkbox"/>	
3	 Harvard University <a href="#">More</a>		<input type="checkbox"/>	5★ RATING
4	 The University of Sydney <a href="#">More</a>		<input type="checkbox"/>	5★ RATING
5	 Massachusetts Institute of Technology (MIT) <a href="#">More</a>		<input type="checkbox"/>	5★ RATING

Fuente: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2018>

En cuanto al ranking Latinoamericano, se destacan: 1. Pontificia Universidad Católica de Chile, 2. Universidad de Sao Paulo, 3. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 4. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y 5. Universidad de los Andes, tal como se muestra en la ilustración 3.

**Ilustración 3.** Rankin de las 5 mejores universidades en el Latinoamerica sobre la empleabilidad de sus graduados.

# RANK	UNIVERSITY	LOCATION	COMPARE	STARS™
2018	universidad a	Latin America		Rated only
37	 Pontificia Universidad Católica de Chile (UC) <a href="#">More</a>		<input type="checkbox"/>	
61	 Universidade de São Paulo <a href="#">More</a>		<input type="checkbox"/>	
62	 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey <a href="#">More</a>		<input type="checkbox"/>	5★ RATING
121-130	 Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) <a href="#">More</a>		<input type="checkbox"/>	
131-140	 Universidad de los Andes <a href="#">More</a>		<input type="checkbox"/>	4★ RATING

Fuente: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2018>

Para el caso del ranking Colombiano, se destacan: 1. Universidad de los Andes, 2. Universidad Nacional de Colombia, 3. Pontificia Universidad Javeriana, 4. Universidad de Antioquia y 5. Universidad del Rosario, tal como se muestra en la ilustración 4.

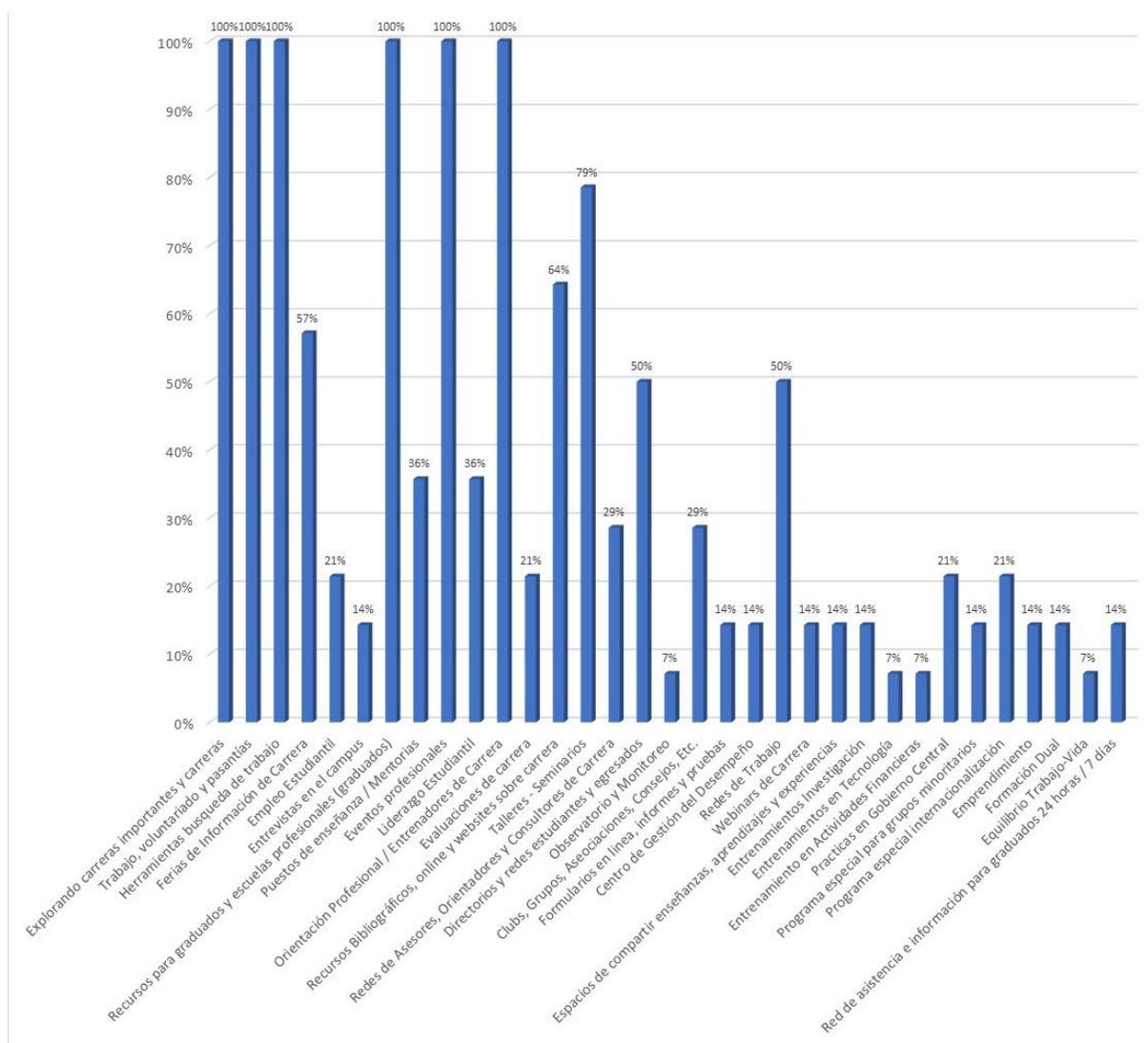
**Ilustración 4.** Rankin de las 5 mejores universidades en Colombia sobre la empleabilidad de sus graduados.

# RANK	UNIVERSITY	LOCATION	COMPARE	STARS™
2018	universidad a	Colombia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Rated only
131-140	 Universidad de los Andes <input type="button" value="More"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4★ RATING
161-170	 Universidad Nacional de Colombia <input type="button" value="More"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4★ RATING
301-500	 Pontificia Universidad Javeriana <input type="button" value="More"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
301-500	 Universidad de Antioquia <input type="button" value="More"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3★ RATING
301-500	 Universidad del Rosario <input type="button" value="More"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4★ RATING

Fuente: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2018>

La sistematización de estas experiencias, permitió categorizar alrededor de 33 programas y servicios ofrecidos, sobre los cuales se puede destacar que seis de ellos, en cuanto a la información recopilada y disponible en las páginas web de estas universidades, hacen parte de la oferta de la gestión para la empleabilidad obligatoria en todas las universidades aquí relacionadas. Estos son: a. La exploración de carreras importantes y carrera, b. Trabajo, voluntariado y pasantías, c. Herramientas búsquedas de trabajo, d. Recursos para graduados y escuelas profesionales (graduados), e. Eventos profesionales, y f. Orientación Profesional / Entrenadores de Carrera. De forma contraria, se identifican 4 ofertas exclusivas y propias de cada universidad como lo son: a. Observatorio y Monitoreo (Católica de Chile), b. Entrenamientos en Tecnología (Stanford), c. Entrenamiento en Actividades Financieras (Stanford), y d. Equilibrio Trabajo-Vida (Massachusetts). Ver ilustración 5.

**Ilustración 5. Servicios que ofrecen las universidades**

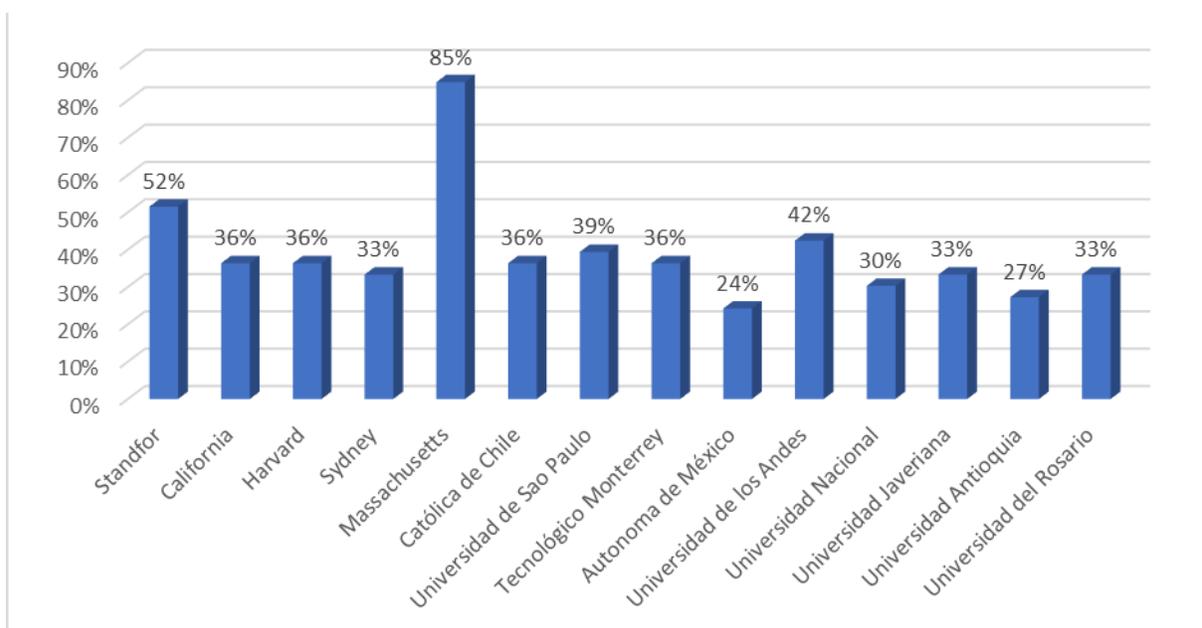


Fuente: Elaboración propia a partir de la información indagada en <https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2018>

En cuanto al análisis sobre las universidades con el mayor número de programas y servicios, se destacan: 1. Instituto de Tecnología de Massachusetts, 2. Universidad de Stanford, 3. Universidad de los Andes, y 4. Universidad de Sao Paulo. En cuanto a las universidades con menor número de programas y servicios se encuentran: 1. La Universidad Autónoma de México (UNAM), 2. Universidad de Antioquía, y 3. Universidad Nacional. Vale la pena aclarar, que dentro de cada programa y servicio, se descomponen otra gama de subservicios o

actividades que amplían el impacto reflejado en el ranking, sumado a las estrategias de relaciones estrechas con el sector empresarial. Ver ilustración 6.

**Ilustración 6.** Cobertura de servicios ofertados por cada universidad



Fuente: Elaboración propia a partir de la información indagada en <https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2018>

El último aspecto a destacar es el análisis comparativo de los programas y servicios en los que más coinciden las universidades del top 5 mundial, como referente de ser las mejores en el mundo sobre el tema. En ese sentido, a parte de los servicios que se mencionaron anteriormente que tienen todas las universidades, se agregan la siguiente oferta: a. Ferias de Información de Carrera, b. Entrevistas en el campus (in situ), c. Puestos de enseñanza / Mentorías, d. Liderazgo Estudiantil, e. Evaluaciones de carrera, f. Recursos Bibliográficos, online y websites sobre carrera, g. Talleres – Seminarios, Directorios y redes estudiantes y egresados, h. Clubs, Grupos, Aseociaciones, Consejos, Etc., i. Centro de Gestión del Desempeño, j. Redes de Trabajo (empresas), k. Webinars de Carrera, l. Entrenamientos Investigación, m. Programa especial para grupos minoritarios, n. Programa especial internacionalización y o. Formación Dual, ver tabla 3. Se destaca también que todas estas

universidades se destacan por un fuerte trabajo en la oferta de estos programas y servicios de forma online.

**Tabla 3.** Análisis comparativo de los programas y servicios de las universidades Top 5 Mundial

PROGRAMAS / SERVICIOS	UNIVERSIDADES				
	1	2	3	4	5
	Stanford	California	Harvard	Sídney	Massachusetts
Explorando carreras importantes y carreras	1	1	1	1	1
Trabajo, voluntariado y pasantías	1	1	1	1	1
Herramientas búsqueda de trabajo	1	1	1	1	1
Ferias de Información de Carrera		1		1	1
Empleo Estudiantil					1
Entrevistas en el campus		1			1
Recursos para graduados y escuelas profesionales (graduados)	1	1	1	1	1
Puestos de enseñanza / Mentorías	1	1			1
Eventos profesionales	1	1	1	1	1
Liderazgo Estudiantil		1			1

<b>Orientación Profesional / Entrenadores de Carrera</b>	1	1	1	1	1
<b>Evaluaciones de carrera</b>		1			1
<b>Recursos Bibliográficos, online y websites sobre carrera</b>	1		1	1	1
<b>Talleres - Seminarios</b>		1		1	1
<b>Redes de Asesores, Orientadores y Consultores de Carrera</b>	1		1		1
<b>Directorios y redes estudiantes y egresados</b>	1		1		1
<b>Observatorio y Monitoreo</b>					
<b>Clubs, Grupos, Asociaciones, Consejos, Etc.</b>	1				1
<b>Formularios en línea, informes y pruebas</b>	1				
<b>Centro de Gestión del Desempeño</b>	1				1
<b>Redes de Trabajo</b>			1		1
<b>Webinars de Carrera</b>			1		1
<b>Espacios de compartir enseñanzas, aprendizajes y experiencias</b>			1		
<b>Entrenamientos Investigación</b>	1				1
<b>Entrenamientos en Tecnología</b>	1				

Entrenamiento en Actividades Financieras	1				
Prácticas en Gobierno Central					1
Programa especial para grupos minoritarios		1			1
Programa especial internacionalización		1			1
Emprendimiento					1
Formación Dual	1				1
Equilibrio Trabajo-Vida					1
Red de asistencia e información para graduados 24 horas / 7 días					1
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>28</b>
<b>Proporción</b>	<b>52%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>33%</b>	<b>85%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información indagada en <https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2018>

Para complementar la información de la tabla 3, se realiza una descripción de la principal fortaleza y el aspecto diferenciador de estas universidades del top 5 mundial en cuanto a sus estrategias como gestionan la empleabilidad tanto de sus estudiantes como de sus egresados, según la descripción de la tabla 4.

**Tabla 4.** Aspectos diferenciadores de las universidades Top 5 en Empleabilidad en el mundo.

Universidad	Aspecto Diferenciador
<b>Stanford</b>	Posee un Centro de Desarrollo Profesional y de Entrenamiento orientado a: 1. Aprendizaje y crecimiento (empleabilidad y carrera), 2. Asistencia educativa, 3. Entrenamientos específicos (Investigación, Tecnología, Actividades Financieras). Además cuentan con un Centro de Especializado en Evaluación del Desempeño que retroalimenta el proceso de orientación.
<b>California</b>	Cuenta con Sistema que integra programas de vínculos que permiten

	integrar el proceso de formación de forma simultánea a prácticas de trabajo. Prácticamente, su esquema estratégico se volca a la formación dual. Cuentan con un robusto sistema de Centros de Desarrollo de Carrera distribuidos en todo el Estado.
<b>Harvard</b>	Cuenta con la Oficina de Servicios Profesionales y un fuerte programa énfasis en orientación de carrera y redes de trabajo con empresarios.
<b>Sídney</b>	Posee un Centro de Carrera donde brindan los servicios de orientación profesional, en los cuales se destacan principalmente los enfocados a grupos minoritarios y los de orientación internacional.
<b>Massachusetts</b>	Tiene una serie de oficinas con servicios de orientación profesional y de carrera con redes de profesionales, mentorías y servicios personalizados, online y atención 7 días por 24 horas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información indagada en <https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2018>

## 7. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El presente trabajo es una investigación de corte cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2007), porque se pretende conocer con mayor profundidad las particularidades y características que comprenden la realidad abordada. Aunque no representa una culminación sobre el tema de investigación, sino por el contrario, una apertura para la investigación sobre el mismo.

Igualmente, la investigación cualitativa implica el abordaje a un número reducido de casos de estudio. En especial, cuando la investigación está orientada al aprendizaje de las experiencias y puntos de vista de los individuos. Además de considerar un entendimiento en todas las dimensiones (internas y externas, pasadas y presentes) del tema (Hernández, Fernández & Baptista; 2007).

Para la estrategia de recolección de los datos, se considera un diseño de investigación orientada al estudio de caso. A partir de Hernández, Fernández y Baptista (2007), que restringe el estudio a individuo(s), sistema(s) u organización (es) de acuerdo con los criterios establecidos por la investigación. Para el caso de este proyecto de investigación se seleccionó la Universidad del Valle y las sedes que pertenecen al sistema de regionalización.

Lo anterior plantea que al no ser una investigación que requiera una muestra representativa, los sujetos y la documentación consultada estuvo direccionada y restringida según los criterios de participación definidos por el investigador, por lo cual, no todo tipo de organizaciones o personas eran susceptibles de ser participantes. Por el contrario, su consideración de participación para esta investigación estuvo definida a partir del tema o problema de investigación junto con la disposición, disponibilidad y voluntad de los mismos participantes. Esto remite también al uso del muestreo casos-tipo, ya que el objetivo del levantamiento de información está orientado hacia la riqueza, profundidad y calidad de la misma, sin importar su cantidad o la estandarización (Hernández, Fernández & Baptista; 2007).

## **7.1 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Como técnicas de recolección de la información se utilizaron la entrevista en profundidad, grupo focales y revisión documental, que contemplando preguntas y categorías guías; que facilitaron una mejor recolección posible de la información, además de ser empleadas en el análisis de contenido.

Como instrumentos se consideraron una rejilla o matriz de registro categorial para las entrevistas. Ver en anexos, cuadro categorial e instrumentos utilizados.

## **7.2 Técnicas e Instrumentos de Análisis de la Información**

Para el análisis de cualquier tipo de discurso, el análisis de contenido aporta su utilidad como forma de investigación. Analizando y cuantificando con detalle y profundidad los elementos y contenidos de la comunicación humana. Involucra cualquier cantidad de sujetos; al igual, que los instrumentos disponibles, como “*agendas, diarios, cartas, cuestionarios, encuestas, tests proyectivos, libros, anuncios, entrevistas, radio, televisión...*” (Holsti, 1968, citado por Porta & Silva, 2003).

De acuerdo con Bardín (1986) el análisis de contenido se aplica como técnica para el auxilio en el análisis de datos obtenidos por medio de entrevistas, revisión documental, etc.

Conforme a lo anterior, para esta investigación fue de gran utilidad el aporte que desde el análisis de contenido brindó como técnica de análisis aplicada en la revisión documental, entrevista a profundidad y el grupo focal. Para dicho fin, se estableció como unidades de análisis tanto: a. El tema (según el esquema categorial) y b. El personaje (Responsables y Beneficiarios). Como regla de conteo se enfatizó la frecuencia.

### **7.3 Sujetos**

La escogencia de los sujetos se considera mediante “la muestra de casos-tipo”, a partir del cumplimiento de los siguientes requisitos:

1. Ser estudiante beneficiado de la gestión para la empleabilidad en la universidad o en la sede.
2. Ser graduado beneficiado de la gestión para la empleabilidad en la universidad o en la sede.
3. Ser la persona encargada de la gestión para la empleabilidad en la universidad o en la sede.
4. Ser el docente encargado de la gestión de la empleabilidad en la universidad o en la sede.
5. Ser el coordinador del programa académico sobre el cual se hayan abordado estudiantes y egresados.
6. Ser un empresario que haya vinculado estudiantes y graduados de la Universidad del Valle en el sistema de regionalización.

### **7.4 Procedimiento**

A partir del esquema categorial (ver anexos) se planteó la indagación en primera instancia a partir de la documentación e indagación de las políticas planteadas en el contexto de la Educación sobre el tema de la empleabilidad. En ese sentido, dicha exploración fue documentada desde lo general (contexto mundial y organismos internacionales) a lo particular (los aspectos políticos y normativos de la Universidad del Valle).

En segunda instancia, se realizaron visitas de indagación y verificación del desarrollo de la gestión de la empleabilidad en cada una de las sedes regionales de la Universidad del Valle, implicando la indagación con los funcionarios responsables o asociados al tema, según las particularidades de cada sede. De este ejercicio, se pudo documentar tanto los procesos como

los programas y servicios que se brindan para promover y fortalecer la empleabilidad de los estudiantes y graduados.

En tercera instancia, se conformó un grupo focal entre estudiantes y egresados de cada sede para explorar la percepción de ellos como usuarios en cuanto al conocimiento, valoración y expectativas de los procesos, programas y servicios que se le han brindado como apoyo y orientación para su propia empleabilidad por parte de la universidad.

En última instancia, a partir de la sistematización de la información recopilada en la manera en que la Universidad del Valle en sus sedes regionales lleva a cabo la gestión para la empleabilidad de sus estudiantes y graduados junto con un análisis comparativo de experiencias exitosas, se planteó la propuesta de modelo que puede contribuir a fortalecer a la universidad en su propósito de contribuir en la inserción productiva de sus estudiantes.

## 8. MARCO DE REFERENCIA

La gestión para la empleabilidad en la universidad, implica tomar como marco de referencia, en lo teórico y conceptual, un abordaje en tres aspectos: en primera instancia, desde la noción de la empleabilidad y su integración con la misma gestión en la universidad, luego, en segunda instancia, incorporar el desarrollo conceptual de la gestión del Talento Humano y sus procesos, como referente clave de formación, orientación y entrenamiento para la empleabilidad; y en tercera instancia, desarrollar el tema de la gestión de carrera y su estrecha relación con la empleabilidad, como un proceso continuo en el transcurrir de la vida. Como marco contextual, todas estas perspectivas estarán enfocadas en su comprensión y aplicación en el escenario de la Universidad del Valle y el Sistema de Regionalización.

### 8.1 Empleabilidad

Para abordar y comprender la empleabilidad tanto como concepto y dinámica presente en la realidad educativa y productiva actual, se hace necesario comprender sus orígenes en cuanto a la relación con el empleo, y este a su vez, con el concepto del trabajo. En esa medida, tomando como referencia a Blanch (1996) y Peiró (1993), el punto de partida tanto histórico como analítico del trabajo permite su relación con los comienzos de la misma humanidad y una evolución de significados tanto por contextos, sucesos y momentos sobre los cuales surgían la atribución de trabajo tanto a una actividad o realidad social construida. De esta manera, en la génesis del trabajo se puede encontrar la visión desde el plano religioso Blanch (1996) como castigo divino impuesto al hombre por el pecado original cometido (Génesis, 3, 19), del plano evolutivo, tal como lo plante Engels (1876), en el papel decisivo del trabajo en la transición del mono al hombre o en cuanto a su origen etimológico, que de acuerdo a Blanch (1996) proviene del término *tripalium*, que hace referencia al instrumento de tortura utilizado en la antigua Roma. De ahí, en adelante las significaciones y sentidos del trabajo han tenido diversas maneras de entenderse y asumirse, tanto desde lo visión de la persona hasta la implicación de las organizaciones y la mismas sociedad.

Realizando saltos significativos en la evolución histórica del concepto del trabajo para llegar a las nociones más comunes al entendimiento actual, de acuerdo con Díaz (1998), se pasa por la Revolución Francesa (donde se empieza a cimentar la modernidad) y por la Revolución Industrial (donde surgen las industrias y se desarrollen las administraciones del Estado en sus formas más complejas junto con el desarrollo de las empresas industriales), para poder centrar la mirada en las visiones de la modernidad y la posmodernidad. En este contexto, se puede descubrir la misma lógica de variación del concepto desde atribuciones positivas o negativas, por ejemplo, para Hegel (1987) concebirá al trabajo en un plano universal, abstracto y espiritual, como una actividad reelaboradora y formativa de la vida del ser humano mientras que Marx (1974), elaboró y construyó el concepto del trabajo dentro de la sociedad industrializada con una connotación negativa y deshumanizante para el hombre, es decir, el trabajo como enajenación, un trabajo que aparta al hombre de su propia vida. El trabajo desde su visión de mercancía que genera valor a partir de la transformación.

Esto último, según Díaz (1998), introduce una visión del trabajo enmarcado en dinámicas y estructuras sociales, como actividad instrumental y con distinciones del individuo que trabaja, muy similar a lo planteado por Weber (1968) bajo la consideración de los factores (capacitación, el estado, el poder, el género, la raza o el capital de las personas) inciden en la realización del trabajo. De igual forma, Bourdieu (1988, 2005) expone su visión sobre el “hombre económico” y las condiciones estructurales que reproducen las posiciones de clase en la sociedad capital (muy propio de la década de 1970) a partir de la educación y el trabajo realizado, normalmente como forma de reproducir las condiciones de vida de obtenidas de sus padres, sin embargo, con la posibilidad de romper las fronteras de clases a partir de los esfuerzos individuales (educación y trabajo).

En la modernidad, el significado y sentido del trabajo incorpora una categorial adicional, el concepto del empleo que implicó la relación contractual, el vínculo formal con la organización, las obligaciones y el salario (Borges & Yamamoto, 2004), como forma de trabajo propia de las actividades desarrolladas en la naciente empresa industrial, y con ello, el surgimiento de una noción del trabajo desde la visión administrativa y organizacional que

remite la mirada a los inicios de la administración clásica, según Faria (1996), cuando el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas demandaba resolver problemas que implicaban formas eficientes de racionalizar el trabajo y aumentar la producción (el empleo). Con ello, para el siglo XX, la división técnica del trabajo empezó a priorizar la escogencia del trabajador que mejor se adaptara al puesto de trabajo. Esta situación racionalizada del trabajo, para Antunes (1998), implicó no solo el aumento de la producción sino la forma moderna de la explotación del trabajador (fatiga laboral), que se mantendría como modelo hegemónico (taylorismo/fordismo) hasta la década de 1970.

De acuerdo con Rosa, Chalfin, Baasch y Soarez (2011), a finales de la década de 1970, empiezan a surgir otras formas de organización productiva (especialmente el modelo japonés de la Calidad Total, según Antunes, 1999) impactadas por la Tercera Revolución Industrial que implicó la incorporación de la microelectrónica y la informática en los procesos productivos.

Para la década de 1980, el momento más crítico en la historia del mundo del trabajo, con la doble crisis; por un lado, trastocó la materialidad y objetividad de la clase trabajadora; y por el otro, el plano subjetivo del trabajo (Antunes, 1998). Para Harvey (1996), en este inicio de las posmodernidad, el trabajo comenzó a sufrir alteraciones debido a la adopción de concepciones con relación a la flexibilidad del capital y de los procesos de trabajo por parte de los poseedores del poder económico en las sociedades occidentales. La flexibilización fue aceptada como propicia a las reestructuraciones necesarias a la mantención del capitalismo desde lo visión lucrativa. Esto conllevó efectos en el plano de las organizacional, relación organización – empleado y trabajo – empleo.

En el caso del trabajo-empleo, para las últimas décadas del siglo XX en los países capitalistas, se presenta la emergencia de formas flexibles de empleo (trabajo temporal, de tiempo parcial, a domicilio y autoempleo) que implican nuevas formas de relacionamiento y de administración de las organizaciones.

En cuanto a lo organizacional, para Drucker (1997), aunque si bien es cierto que aún prevalecen algunas organizaciones que reflejan modelos de Escuela Clásica de Administración, los cambios organizacionales han implicado escenarios más dinámicos y descentralizado con una administración innovadora, con estructuras cada vez más escasas y ágiles.

Lo anterior, se refuerza con el concepto de sociedad del conocimiento, utilizado por Drucker (1999) y por Toffler (1998), donde se enfatiza la importancia de la fuerza de trabajo, en la medida en que esta consiga combinar polivalencia, flexibilidad, iniciativa, capacidad de abstracción y decisión, requisitos demandados por las empresas que pasan por el proceso de reconversión tecnológica.

Con la transformación de las organizaciones sobrevinieron los cambios en las formas del trabajo y el relacionamiento con los trabajadores, por un lado, la frágil relación de los vínculos de incertidumbre expone los retos de armonizar los intereses de la empresa con sus objetivos estratégicos y la necesidad de influir en la internalización de esas características como si fueran de los propios sujetos, pero la elasticidad de los valores es cambiante y por ende difícil de internacionalizar (Antunes, 1999).

Bauman (1999) complementa ilustrando la contradicción presente en el modelo de trabajo flexible, ya que; por un lado, la demanda de un perfil profesional exigente -subordinable, ágil y adaptable- frente a la alta posibilidad de una poca implicación afectiva en su relación con el trabajo; por otro lado, una dedicación intensa y una fuerte carga emocional del trabajador es la que permite la internalización de los objetivos organizacionales. Por ende, la misma ambivalencia generada repercute en una alta probabilidad que estos sujetos terminen siendo evaluados como incompetentes, al fallar en las entregas y resultados, permaneciendo bajo el riesgo del despido (Dejours, 2000).

Otro factor adicional ambivalente y de riesgo hacia el desempleo, lo representa la lógica de la descentralización y autonomía, ya que se enfrenta a desafíos de difícil realización a partir de

un número reducido de miembros en el equipo de trabajo y donde la posibilidad de escoger los medios para llegar cumplir sus metas y resultados, se hace insuficiente. Esto conlleva a que sea el mismo trabajador quien supla las falencias (no brindadas por la organización) a través de mantener jornadas de trabajo con un ritmo intenso y con muchas horas extras, para la obtención progresivo de metas y resultados (Sennett, 2000).

Otro de los efectos de la transformación de las dinámicas organizaciones, en la relación trabajo – empleo y los riesgos del desempleo, fue la aparición de la empleabilidad. Comprendiéndose esta, de acuerdo con Giddens (2000), como el riesgo fabricado en el surgimiento de la posmodernidad. Aquel que el propio sujeto crea para sí mismo en la esfera de las creencias y suposiciones. El riesgo fabricado implica autorresponsabilidad del sujeto por su propio éxito-fracaso y empleo-desempleo. Esto conlleva la evolución de la responsabilidad de la empleabilidad que pasa de las organizaciones (Estado y Empresa) al sujeto y una comprensión como característica, condición, medio y estrategia con la que una persona se prepara para sortear el desempleo y poder hacerse con un empleo y permanecer en el mismo.

Si bien es cierto que el término de la empleabilidad es utilizado habitualmente en los discursos públicos y políticos como sinónimo de tasa de empleo, su uso también puede referirse a enfoques centrados en las competencias adecuadas para el desempeño profesional (Knight y Yorke, 2004). En cuanto al aspecto de lo público y lo político, según Dapía y Fernández (2016) en la sociedad neoliberal el acceso al empleo (empleabilidad) es uno de los instrumentos fundamentales para garantizar tanto la inserción laboral y generación de ingresos como la posibilidad de ejercer derechos de ciudadanía por el desarrollo de vida en lo social, político, cultural, personal, etc. A la vez que funciona como fuente de salud y de enfermedad, de bienestar y malestar físico, psíquico y social (Blanch, 1990; Salanova, Gracia y Peiró, 1996).

Para Campos y al. (2003) la empleabilidad puede ser comprendida como un conjunto de competencias y habilidades necesarias para que una persona pueda conquistar y mantener un

trabajo o empleo, a partir de destacar aquellas características personales, creencias y actitudes que ejercen influencia sobre la eficacia en los resultados. En esta definición el énfasis de la empleabilidad se encuentra en las cualidades del sujeto para emplearse.

En otra mirada de Campos (2011), la empleabilidad implica la fase de preparación del individuo para conseguir un empleo o trabajo y luego mostrarse competente para mantenerlo o ingresar en otro. En esta otra definición se concibe la empleabilidad como la estrategia de preparación del sujeto para alcanzar un empleo y permanecer.

De acuerdo con Hinchliffe & Jolly (2011) y Holmes (2013) se plantea una visión de la empleabilidad desde la identidad emergente y cadenas de valor, donde la construcción de identidad se define en la negociación entre la identidad individual y la identidad relacional, es en esta última, donde se estructura los aspectos de la cadenas de valor: el valor, intelecto, compromiso social y rendimiento. Por consiguiente, la empleabilidad es el resultante de la afirmación de una identidad emergente preferiblemente convenida que permita en la relación con los demás el desarrollo de las cadenas de valor. Ver ilustración 7.

**Ilustración 7.** Modelo de Reclamación - Afirmación de la Identidad Emergente y las Cadenas de Valor



Fuente: Elaboración propia a partir de la contribución de Hinchliffe & Jolly (2011) y Holmes (2013)

Para Knight (2001) en su argumentación plantea que la relación entre la empleabilidad y el empleo está, en todo caso, fuertemente mediada por el acceso desigual a las oportunidades de empleo y las preferencias del mercado laboral. Knight considera la empleabilidad como un concepto de camaleón (2001) en cuanto que más allá de las capacidades del individuo y las estrategias que se planifiquen, siempre hay aspectos desconocidos (camuflados) que favorecen o desfavorecen a unos u a otros y que inciden en el éxito o fracaso en la obtención o permanencia de un empleo.

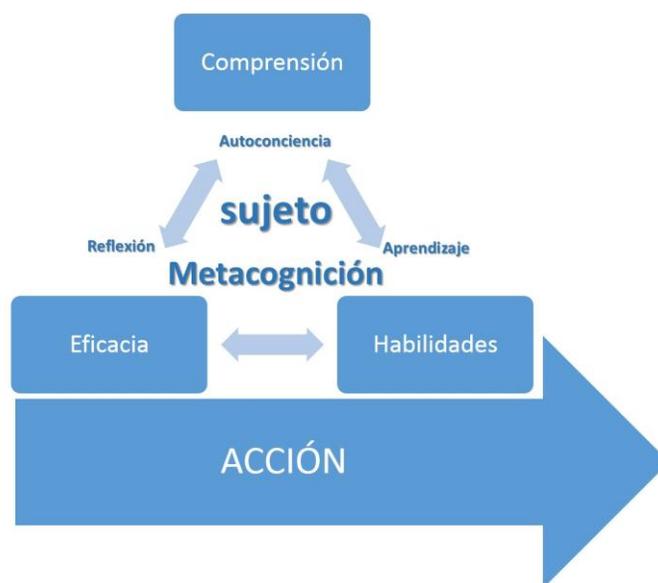
Esto conlleva a incorporar en la comprensión de la empleabilidad la influencia de los empleadores en este aspecto, ya que finalmente son quienes deciden la aceptación de los aspectos necesarios o de interés para la Organización (Knight & Yorke, 2001). Esta es una de las razones por las cuales los contenidos que surjan en torno a la empleabilidad no pueden ser abordados desde una perspectiva única, pues esta es construida a partir de múltiples actores sociales.

En este orden de ideas. Knight y Yorke (2003) proponen una definición que combina la dimensión absoluta de la empleabilidad (características individuales) y la relativa (relacionada con el mercado laboral), junto con su propuesta de modelo de empleabilidad CHEM<sup>12</sup>, Comprensión (sujeto en sí mismo), Habilidades, "Eficacia creencia, estudiantes" auto-teorías y cualidades personales (atributos), y Metacognición "que abarca la autoconciencia con respecto al aprendizaje del alumno y la capacidad de reflexionar sobre, en y para la acción". Ver ilustración 8.

---

<sup>12</sup> Siglas de Comprensión, Habilidades, Eficacia y Metacognición. En inglés, USEM (Understanding, Skills, Efficacy and Metacognition).

### Ilustración 8. Modelo de Empleabilidad CHEM



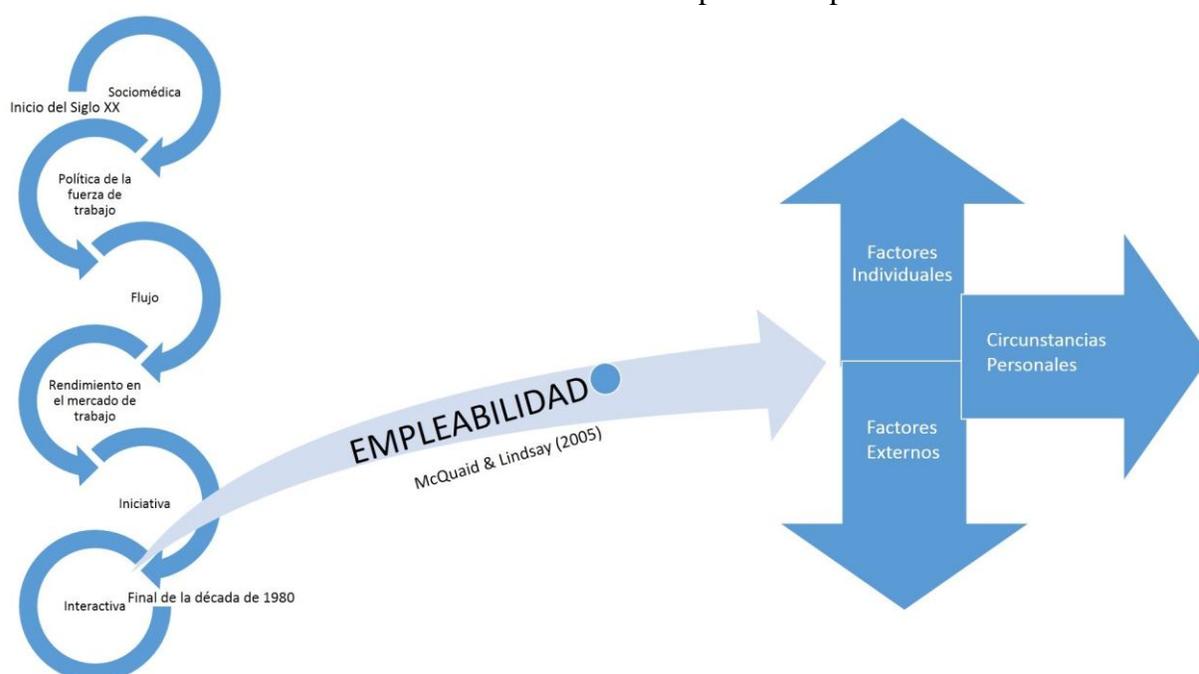
Fuente: Elaboración propia a partir de Knight y Yorke (2003)

Gazier complementa con la sistematización del concepto de empleabilidad en siete dimensiones que evolucionaron al mismo tiempo a lo largo del tiempo, retrato / reflejo de las nuevas configuraciones de los mercados de trabajo. La siete dimensiones se designan como la empleabilidad dicotómica, la empleabilidad la sociomédica, la empleabilidad de la política de la fuerza de trabajo, la empleabilidad de flujo, la empleabilidad de la performance en el mercado de trabajo, la empleabilidad de iniciativa y la empleabilidad interactiva. Con base en el concepto de empleabilidad interactiva, que parte del principio que la empleabilidad no depende únicamente de los individuos, McQuaid & Lindsay (2005) nos propone un enfoque holístico que contempla tres componentes interrelacionados: los factores individuales, las circunstancias personales y los factores externos.

En este enfoque, los factores individuales están directamente vinculados a las competencias y los conocimientos técnicos; los factores personales se refieren a los valores y el entorno social (necesidad de ganar un rendimiento, el tipo de cultura de trabajo y el acceso a los recursos) y los factores externos dependerá esencialmente del ciclo económico y del contexto de la región / país (asociados a las dinámicas del mercado de trabajo).

Una síntesis de estos enfoques puede ser consultada en la ilustración 9. En gran medida, esta conceptualización encaja en teorías venidas de otras áreas disciplinarias como la teoría del hombre, Capital humano en Becker (1962, 1975) y las de la psicología sobre la forma de adquisición de competencias y el desarrollo de (ocho) formas de inteligencia en Gardner (1999). En esta misma línea de pensamiento estamos de acuerdo con Almeida cuando afirma que "la empleabilidad individual está condicionada por las reglas de funcionamiento del mercado de trabajo, por las dinámicas de los ciclos económicos y depende, igualmente, de la empleabilidad de los demás miembros del grupo profesional de pertenencia". Ver ilustración 9

**Ilustración 9.** Evolución del Concepto de Empleabilidad



Fuente: Elaboración propia a partir de (Gazier, 1998, 2001)

### 8.1.1 Empleabilidad Universitaria

Para hablar de la empleabilidad universitaria es necesario remitirse al momento exacto en el cual el papel de la educación empezó a tener un estrecho vínculo (responsabilidad) con la producción. En conformidad con Castell (1999), en este contexto, el papel económico de la educación es revalorizado, aunque en bases diferentes de lo ocurrido en la década de 1960, cuando estaba asociada al crecimiento económico y a la integración social de los individuos.

A partir de la crisis del capitalismo avanzado, la educación pasa a desempeñar un nuevo papel, ya no más a promover el desarrollo económico (como hacia saber la teoría del capital humano), sino a aumentar las posibilidades individuales de inserción en el mercado de trabajo, en otros términos, a aumentar la empleabilidad de los individuos, en un escenario en el que el desempleo tecnológico parece que vino para quedarse.

De igual forma, para Habermas (1982) las ciencias se someten cada vez más a la lógica del capital, se convierten en fuerzas productivas de este, o sea, el conocimiento tiende a ser comercializado por los intereses del capital y la ciencia a convertirse en ella misma ideología (Habermas, 1997).

Esto conlleva al contexto de la Educación Superior un escenario complejo ante las demandas y exigencias del entorno que la rodea, en especial por el sector productivo. El aspecto más concreto, lo representa la empleabilidad, considerando las dinámicas cambiantes que permanentemente están exigiendo un mejoramiento continuo tanto en la formación como en la cualificación de los profesionales que se están formando. Por lo menos, esa es la visión a considerar cuando se habla de la inserción al mundo del trabajo y la construcción de un agente económico reflexivo y socialmente activo (Malvezzi, 2009).

En cuanto al concepto de empleabilidad en la universidad parece haber surgido en el contexto de los educadores que cumplían labores de orientación y entrenamiento en los programas de asesoría y acompañamiento para la consecución de un empleo. Para ello, se exploraba los factores que facilitarían a los estudiantes su inserción en las dinámicas del trabajo. Actualmente la empleabilidad implica más allá de las habilidades propias de una profesión, sino las características, habilidades y actitudes esperadas en general para un buen profesional (Finn, 2000). Para Romaniuk & Snart (2000), la cuestión de la empleabilidad implica determinar, obtener y mantener las habilidades y las cualificaciones necesarias para el trabajo, promocionándose a sí mismo para alcanzar las competencias de la profesión.

Como lo complementan Yorke & Knight (2007) al plantear que la referencia a la "ocupación elegida" es una frase clave que ayuda a ejemplificar esto como una agenda de gran alcance y evolución, ya que en los últimos diez años ha sido cada vez más difícil para muchos graduados ingresar a su "ocupación elegida", enfatizando la necesidad de ser resiliente y adaptable, capaz de perfeccionar su perfil y evolucionar para adaptarse a las circunstancias cambiantes.

Para el caso de los recién egresados, el éxito profesional se ha hecho más exigente por los cambios que el mundo y las relaciones económicas, políticas y sociales se hacen constantes y más aceleradas desde las últimas décadas. Este contexto influenciado por crisis económicas, donde los empleos escasean, el riesgo es un constante temporal, la incertidumbre y lo impredecible (Crespo, Gonçalves, & Coimbra, 2001), le implica a los sujetos una amalgama de nuevas exigencias y desafíos de los cuales es el directo responsable de su empleabilidad (Oliveira & Guimarães, 2010). Esto le implica al sujeto a reconocer que no es el mercado de trabajo sino él mismo quien debe desarrollar sus competencias que le permitan acceder a un empleo (Oliveira & Guimarães, 2010). De esta manera la perspectiva de la empleabilidad lleva a los sujetos a convertirse en agente activos de su propia inversión y desarrollo.

Sin embargo, de acuerdo con Crespo et al. (2001) no es suficiente con todas las potencialidades que pueda desarrollar un sujeto, porque en la realidad, el contexto productivo al final tiene la determinación de generar o no las oportunidades (Oliveira & Guimarães, 2010). Para Knight & Yorke (2004) si aceptamos que la enseñanza superior tiende, tradicionalmente, a valorar el conocimiento formal y descontextualizado, se comprende que los jóvenes después de concluir una formación inicial en la universidad sean culturalmente ingenuos con respecto al conocimiento tácito para actuar en contexto de trabajo.

También es del conocimiento actual que los saberes científicos y técnicos de excelencia, no son suficientes, por ello, es necesario que los profesionales cuenten con un amplio repertorio de características, actitudes y aptitudes que le permitan ser aptos para llevar a cabo una

actividad determinada (estar preparados para los cambios). En palabras de Dapía y Fernández (2016):

*Los cambios estructurales que ha sufrido el mercado laboral, preferentemente a partir de las últimas décadas del siglo pasado —flexibilidad, globalización, terciarización, revolución tecnológica, gran competitividad tanto a nivel empresarial como profesional...—, han influido en el acceso al empleo y en las formas de contratación de determinados colectivos, entre ellos el universitario. (p. 518)*

Básicamente la empleabilidad en el contexto de la universidad, implica considerar: 1. El proceso continuo de preparación tanto en la formación formal como en la formación complementaria para procurar la inserción laboral frente a la posibilidad del desempleo (Ruiz, 2010), y 2. El conocimiento, el perfil, las competencias, las habilidades y actitudes del futuro profesional como parte del potencial talento a ofrecer a las compañías, más allá del solo saber académico y disciplinar (Pastor, Simón, García y Tovar, 2005).

La empleabilidad ha sido definida por Yorke (2006) como:

*el conjunto de logros —conocimientos, habilidades y atributos personales— que proporcionan a los graduados las mejores condiciones para ganar un empleo y para tener éxito en las diferentes ocupaciones que puedan elegir, con beneficios para ellos mismos y para el conjunto del mercado de trabajo, de la comunidad y de la economía (p. 7).*

Además, se debe considerar que la empleabilidad dura toda la vida y depende de la capacidad de desarrollar habilidades y atributos necesarios dentro de la industria y gran parte de esto se forma durante los años universitarios (Yorke, 2004, 2006).

Lo anterior conlleva a la reflexión y al cuestionamiento sobre las intervenciones tardías en el tema (programas y servicios que intervienen en los semestres de salida), convocando a

apuestas más permanente durante el proceso mismo de formación e integrando a las capacidades académicas y disciplinares, aquellas relacionadas con la empleabilidad.

Cuando hablamos del compromiso de la universidad, no podemos ignorar su responsabilidad social y su misión de participar en el desarrollo regional. Un caso se da mediante la inserción de los egresados de la universidad en las empresas e instituciones del entorno. Esto por si solo contribuye con el desarrollo regional, y concretamente, con su compromiso social y comunitario. Para ello, es necesario: 1. El cumplimiento de los compromisos que se prometen con los perfiles de salida (por ejemplo, se forma un profesional íntegro y actúa como tal) y 2. Cursos que se hayan caracterizado en brindar respuesta y soluciones reales y prácticas a las necesidades y demandas del contexto.

Uno de los aspectos a ser priorizados en los procesos de formación de profesionales es la articulación entre teoría y práctica en una visión de unidad. La relación entre estas y entre educación y trabajo ha sido tema de discusiones desde el siglo XIX, en el campo de la economía, política, pero es apenas en la mitad del siglo XX que tal discusión ganó fuerza. Para Kuenzer (2002), es necesario profundizar esa discusión con el objetivo de verificar como la empresa enfrenta la relación entre el saber obtenido en la educación formal y el obtenido por la experiencia del trabajo para alcanzar su grado educativo, ya que, a partir de esa relación, el trabajador va a establecer sus conceptos de saber teórico y práctico que desempeñan un papel muy importante en los procesos de su constitución como trabajador. El autor destaca que la valoración de la práctica en decremento de la teoría carga indicios del modelo taylorista/fordista:

Causa espanto [...] el tiempo en que las investigaciones lleven a estas constataciones, que las políticas públicas en vigor para todos los niveles de enseñanza proponiendo como tareas a la escuela el desarrollo de competencias entendidas como capacidades de realizar tareas prácticas, desvalorizando, y a su vez, declarando innecesario el conocimiento científico. (Kuenzer, 2002, p. 33).

Así, la reflexión sobre el de formación deseada en la educación superior presupone el compromiso de la universidad con la formación de profesionales y ciudadanos, para ello, es necesario cualificar que tipo de profesionales y ciudadanos pretendemos formar. La construcción colectiva del PEI, PDI y PPC, considerando las instancias responsables, posibilita a la comunidad académica la apropiación de las concepciones, políticas y valores que definen la institución y que rigen el perfil profesional y ciudadano que se pretende formar. De esta manera, los objetivos relacionados a los procesos de enseñanza y aprendizaje, al fin de no incidir en las trampas de la racionalidad técnica, precisamente contemplar los aspectos cognitivos precisan contemplar los aspectos cognitivos, afectivos y actitudinales, de modo a contribuir con la formación de profesionales que actúen como competencia multidimensional: técnica, humana, política, social, ética y estética, insertados en un mundo en constante cambio. La universidad, como lugar de construcción y reconstrucción de conocimiento y de producción y socialización del saber, es el espacio, cambios significativos que engloban aspectos estructurales y metodológicos. El contexto caracterizado por la diversidad de estudiantes y los cambios permanentes que ocurren en la sociedad convida a los docentes a validar sus prácticas y a repensar los contenidos, métodos de enseñanza y procesos de aprendizaje al fin de componer un currículo coherente con las necesidades de formación profesional del mundo contemporáneo.

Refiriéndose a la relación entre trabajo y educación, Saviani (2007) señala que la educación ha especificado la selección y transmisión de diferentes saberes, lo que permite reconocer que ella no es un fenómeno exclusivo al espacio escolar. Por ello, uno de los espacios privilegiados para la práctica educativa en nuestra sociedad es la institución de enseñanza. El autor identifica el trabajo como algo significativo para el ser humano, una vez que:

El hombre es, y o es por el trabajo. La esencia del hombre es un hecho humano [...] a la existencia humana no es garantizada por la naturaleza, no es un regalo natural, pero tiene que ser producida por los propios hombres, siendo pues un producto del trabajo. (Saviani, 2007, p. 54).

En ese sentido, en la medida en que los cursos se comprometen con la formación de profesionales en la perspectiva de la empleabilidad, el desafío está puesto, una vez que ese proceso ocurre en una tensión permanente, en razón que la universidad está bajo el influjo de las lógicas del mercado, que es selectivo y excluyente. En esa dirección y con vista a la empleabilidad, uno de los compromisos de la universidad es no perder de vista la interlocución entre educación y trabajo.

Ashe (2012) propone la pirámide de aprendizaje como ruta de comprensión de la empleabilidad en las universidades considerando: 1. La visión de los empleadores como referentes del mercado del trabajo, 2. La visión de las enfoques individualistas para la comprensión sujeto involucrado en la empleabilidad, 3. La Identidad socioeconómica a partir del papel social y el impacto económico del empleo, 4. El contexto económico y empleabilidad del graduado como parte de los escenarios de referencia, 5. Ideología política y empleabilidad del graduado bajo la comprensión de las políticas, tendencias, exigencias y oportunidades que impactan el tema y 6. Finalmente, la estructura, agencia y empleabilidad para comprender la forma de organización de las universidades y las redes de apoyo para la empleabilidad del graduado, ver ilustración 10.

**Ilustración 10.** Pirámide de Aprendizaje



Fuente: Ashe, F. (2012). Harnessing Political Theory to Facilitate Students' Engagement with Graduate 'Employability': A Critical Pyramid Approach. *Politics*, 32 (2), 129-137

### 8.1.2 Gestión Para la Empleabilidad en la Universidad

Como fue expuesto en el apartado anterior, las universidades en el mundo desde el siglo pasado empezaron a ser responsables en la contribución que se le puede brindar a sus egresados para complementar su formación disciplinar con una formación o preparación hacia el mundo del trabajo. Es a partir de este compromiso que la empleabilidad como temática se ha convertido en un hecho relevante sobre el cual sus procesos de gestión han generado iniciativas de centros, programas y servicios para dar respuesta a dicha demanda. Esto ha conllevado a la creación y desarrollo de COIEs<sup>13</sup> que surgieron en los años 70, como predecesores de los actuales Centros de Servicios de Orientación Universitarios y cuyo más crecimiento en cuanto a la prestación del servicio se potencializó crecientemente desde los años de 1980 y 1990 (las décadas relacionadas al surgimiento del mercado laboral de la incertidumbre y de la crisis del desempleo) (Sánchez y cols., 2008, 333)

De acuerdo con Suárez (2012):

*Este desarrollo de la orientación en el ámbito universitario se debe a dos factores importantes: por un lado, el concepto de orientación profesional que pasa de entender la orientación en momentos puntuales y como ajuste individuo-profesión, para definirla como un proceso a lo largo de la vida del individuo. Por otro, la orientación, que en sus inicios era entendida como un servicio externo al ámbito educativo, en las últimas décadas se va institucionalizando e incluyéndose como un servicio dentro del sistema educativo. (P. 139)*

La Universidad de Vigo, sirve como ejemplo con la creación en 1998 de la OFOE<sup>14</sup>, del cual surgió la actual Área de Empleo que busca incrementar la proactividad hacia la inserción en el mercado laboral de sus futuros/as titulados/as. Este objetivo se concreta en el «Plan

---

<sup>13</sup> Siglas de Centros de Orientación e Información de/y Empleo

<sup>14</sup> Siglas de Oficina de Orientación al Empleo

Estratégico de Empleo» (Área de Empleo, 2011), estructurado en cuatro líneas: 1. Orientación-información de empleo, 2. Prácticas preprofesionales, 3. Emprendimiento-autoempleo y 4. Formación transversal y 32 líneas de actuación. Además del Área de Empleo, la Universidad de Vigo cuenta con otras iniciativas directamente vinculadas con la inserción laboral de sus futuros titulados y tituladas. Parte de esta información puede ser consultada en su página web ([www.uvigo.es](http://www.uvigo.es)) y se muestran los programas o servicios para fomento de la empleabilidad en dicha universidad según la información presentada en la tabla 5.

**Tabla 5.** Programas o servicios para fomento de la empleabilidad de la Uvigo

DENOMINACIÓN	DEPENDENCIA
<b>Programa de Prácticas Preprofesionales (actualmente sustituido por el Programa de Prácticas Externas Extracurriculares)</b>	Fundación Universidad de Vigo
<b>Foro Tecnológico de Empleo</b>	Delegaciones de Estudiantes de las escuelas superiores de la Uvigo que imparten estudios de ingeniería
<b>Forum Empleo Universitario</b>	Conselleira EURES Transfronterizo Galicia-Norte de Portugal de la Uvigo
<b>Gabinete Psicopedagógico</b>	Vicerrectorado de Extensión Universitaria
<b>OFOE (Oficina de Orientación al Empleo)</b>	Diversos Vicerrectorados (aquel que estuviera más vinculado con las relaciones con las empresas)
<b>OFIE (Oficina de Iniciativas Empresariales)</b>	Fundación Universidad de Vigo
<b>Programa Erasmus Prácticas</b>	Vicerrectorado de Extensión Universitaria y/o de Relaciones Internacionales
<b>Iniciativas de los centros educativos</b>	Por ejemplo: charlas de algunos de estos servicios organizados por algún centro dentro de su Plan de Acción Tutorial

Fuente: Dapía, M. y Fernández, M. (2016). La Búsqueda Activa de Empleo en el colectivo universitario: conocimientos y prácticas. *Revista española de pedagogía*, 265, 517-542

Con el propósito de poder plantear modelos de referencia sobre la manera como algunos teóricos han planteado la gestión para la empleabilidad de sus estudiantes y graduados desde

instituciones de educación superior, se presenta a continuación tres propuesta: 1. Modelo de Muñoz (2006), 2. Caballero, Vázquez, y Quintás (2009) y Caballero, López y Lampón (2014), y 3. Dapía y Fernández (2016).<sup>15</sup>

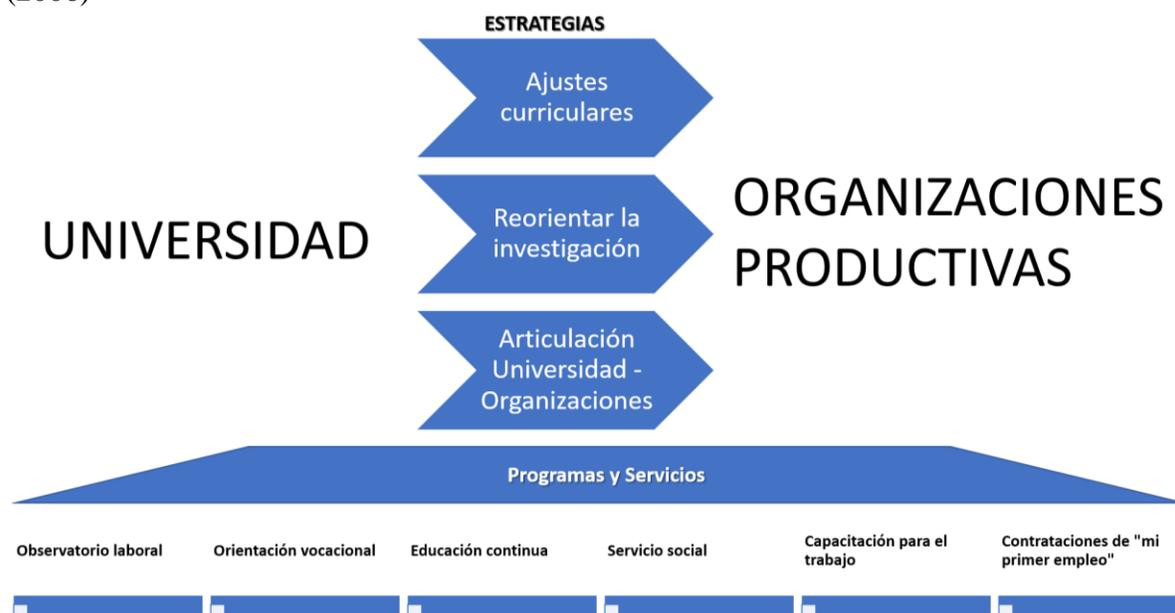
El Modelo de Muñoz (2006), se caracteriza por plantear la gestión para la empleabilidad amparado en tres estrategias que buscan generar la articulación entre la universidad y las organizaciones productivas: 1. El ajuste curricular a partir de la revisión de las propuestas de formación formal y disciplinar, bajo la participación e integración de los representantes del sector empresarial, 2. Reorientar la Investigación, conlleva al desarrollo de indagaciones que permiten fortalecer las dinámicas, exigencias, dificultades y demás complejidades relacionadas con la empleabilidad de los estudiantes y graduados, y 3. Articulación universidad – organizaciones (donde específicamente se desarrollan los programas y servicios de: a. Observatorio Laboral, b. Orientación Vocacional, c. Educación Continua, d. Servicio Social, e. Capacitación para el trabajo, y f. Contratación de “mi primer empleo”).

Los aspectos claves y relevantes que se destacan de algunos de estos servicios son: 1. Servicio pensados en el continuo de la formación del estudiante pensado no solo en la empleabilidad sino en la vocación y el desarrollo de carrera, 2. El observatorio laboral como centro de investigación, y 3. La conformación de alianzas estratégicas con el sector productiva tanto para su vinculación con lo curricular sino también para la promoción de la vinculación del primer empleo. Ver ilustración 11.

---

<sup>15</sup> Se reitera la observación planteada en un apartado anterior, se presentan tres modelos de contexto español ante la imposibilidad de no encontrar documentado un modelo en otro contexto, por lo menos en la base de datos y dentro de documentos arbitrados.

**Ilustración 11.** Modelo de Gestión para la Empleabilidad desde la Universidad - Muñoz (2006)



Fuente: Elaboración propia tomando como referencia a Muñoz (2006).

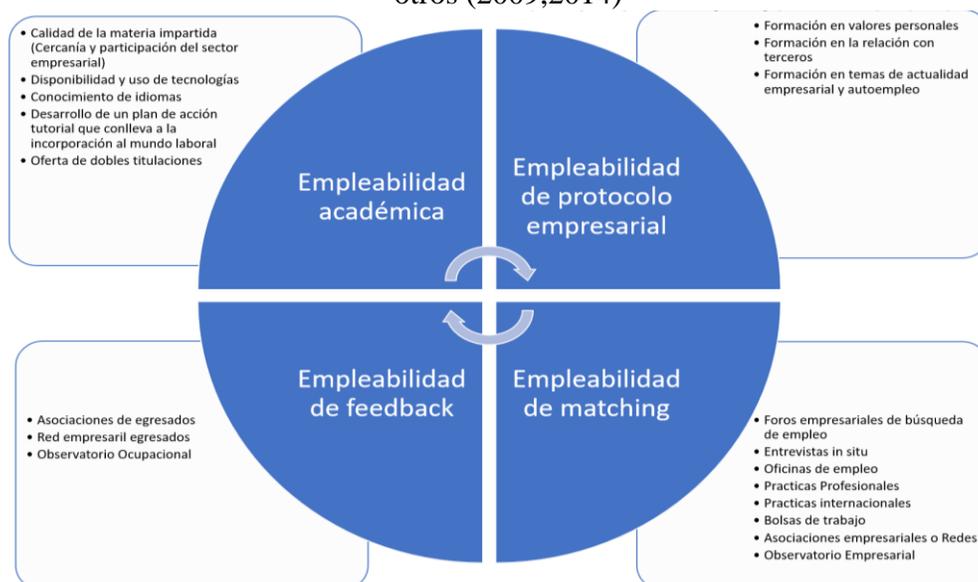
En cuanto al Modelo de Caballero, Vázquez, y Quintás (2009) y Caballero, López y Lampón (2014), en su propuesta de gestión para la empleabilidad conserva el esquema de estrategias, sin embargo con las siguientes diferencias: 1. Plantea cuatro estrategias, una más que la propuesta de Muñoz (2006), además de suprimir la estrategia de investigación y agregar dos estrategias diferentes, 2. La relación entre las estrategias es otro elemento característico de la propuesta de Caballero y otros (2009, 2014), y 3. La clasificación específica de los programas y servicios en conformidad a cada estrategia.

En detalle el modelo de Caballero y otros (2009, 2014) se caracteriza por contar con cuatro estrategias: 1. Empleabilidad Académica (donde se abarcan los programas y servicios de: a. Calidad de la materia impartida, b. Disponibilidad y uso de tecnologías, c. Conocimiento de idiomas, d. Desarrollo de un Plan Tutorial con impacto en el sector productivo, y e. Oferta de Dobles Titulaciones), 2. Empleabilidad de Protocolo Empresarial (donde se abarcan los programas y servicios de: a. Formación en valores personales, b. Formación en la relación con terceros, y c. Formación en temas de actualidad empresarial y autoempleo), 3. Empleabilidad de Matching (donde se abarcan los programas y servicios de: a. Foros Empresariales de

Búsqueda de Empleo, b. Entrevistas en Situ, c. Oficinas de Empleo, d. Prácticas Profesionales, e. Prácticas Internacionales, f. Bolsas de Trabajo, g. Asociaciones Empresariales o redes, y h. Observatorio Empresarial), y 4. Empleabilidad de Feedback (donde se abarcan los programas y servicios de: a. Asociaciones de Egresados, b. Red Empresarial Egresados, y c. Observatorio Ocupacional).

Los aspectos claves y relevantes que se destacan de algunos de estos servicios son: 1. La amplitud de la estrategia académica en cuanto a fortalecer desde lo curricular competencias para la empleabilidad más allá de lo disciplinar, 2. La separación de dos momentos estratégicos de preparación, uno volcado al ámbito de la formación y el otro en cuanto a las herramientas fundamentales para la inserción productiva activa y directa, 3. Aunque si bien es cierto que se deja de lado la estrategia investigativa del modelo de Muñoz (2006), cobra mucha importancia la estrategia de Feedback como elemento que evalúa y retroalimenta las demás estrategias bajo el fundamento de los impactos reales de sus egresados, y 4. Integra procesos que promueven el autoempleo y/o el emprendimiento. Ver ilustración 12.

**Ilustración 12.** Modelo de Gestión para la Empleabilidad desde la Universidad – Caballero y otros (2009,2014)



Fuente: Elaboración propia tomando como referencia a Caballero y otros (2009,2014)

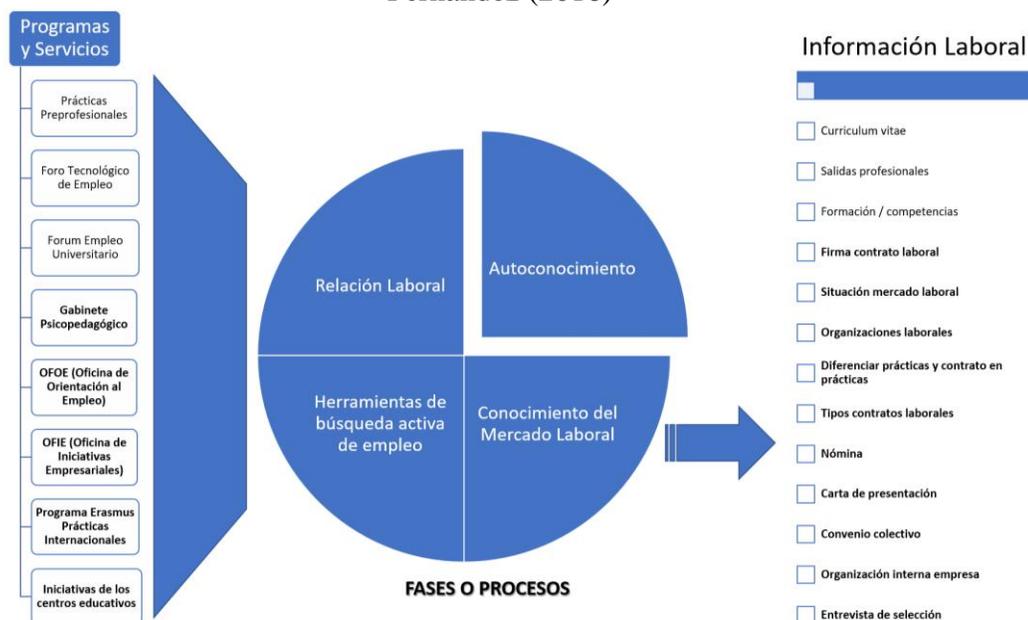
Del Modelo de Dapía y Fernández (2016), se puede decir que a diferencia de los dos modelos anteriores: a. Es la versión más reciente, b. Deja de lado la propuesta de estrategias y se enfoca en clarificar las fases o procesos propios de la gestión para la empleabilidad adaptado los esquemas conceptuales de la empleabilidad, y c. incorpora en detalle la información laboral que debe dominar todo estudiante y graduado en su dinámica activa de búsqueda de empleo.

En cuanto a la propuesta de gestión para la empleabilidad de Dapía y Fernández (2016) se esquematizan las siguientes cuatro fases o procesos: 1. El Autoconocimiento se centra en la exploración subjetiva del estudiante y el graduado en cuanto al identificación de su repertorio personal conocimientos, habilidades y capacidades para ofrecer a un contexto productivo, 2. Conocimiento del Mercado Laboral integra el conocimiento y dominio de la información clave de la inserción al contexto productivo (aquí se incluye la información laboral relacionada con: a. Curriculum Vitae, b. Salidas profesionales, c. Formación / Competencias, d. Firma Contrato Laboral, e. Situación del Mercado Laboral, f. Organizaciones Laborales, g. Diferenciar prácticas y contrato en prácticas, h. Tipos de contratos laborales, i. Nómina, j. Carta de Presentación, k. Convenio Colectivo, l. Organización Interna de la Empresa, m. Entrevista de Selección), 3. Herramientas de Búsqueda Activa de Empleo, y 4. Relación Laboral. Sobre las dos últimas fases o procesos se articulan los siguientes programas o servicios: a. Prácticas Profesionales, b. Foro Tecnológico de Empleo, c. Forum Empleo Universitario, d. Gabinete Psicopedagógico, e. Oficina de Orientación al Empleo, f. Oficina de Iniciativas Empresariales, g. Programa Erasmus Prácticas Internacionales, h. Iniciativas de los Centros Educativos.

Los aspectos claves y relevantes que se destacan de algunos de estos servicios son: 1. El Gabinete Psicopedagógico permite contar con un apoyo permanente relacionado con su proceso formativo en cuanto a la preparación de los estudiantes y graduados tanto en lo profesional como en lo laboral, 2. Es claro el papel preponderante al emprendimiento como a partir de la Oficina de Iniciativas Empresariales como estrategia inserción al mundo del trabajo (como emprendedor y no como empleado), 3. Iniciativas de los Centros Educativos

permite la descentralización del servicio, además de hacer partícipe y aliado del proceso a los propios centros de formación disciplinar en la formación para la empleabilidad. Ver ilustración 13.

**Ilustración 13.** Modelo de Gestión para la Empleabilidad desde la Universidad - Dapía y Fernández (2016)



Fuente: Elaboración propia tomando como referencia a Dapía y Fernández (2016)

Los tres modelos expuestos permiten generar una idea de un potencial modelo de gestión para la empleabilidad Universitario para estudiantes y graduados a partir de considerar la integración de: 1. Los procesos y fases planteado por Dapía y Fernández (2016), 2. Las cuatro estrategias planteados por Caballero y otros (2009, 2014), pero agregando la estrategia de investigación de Muñoz (2006), y 3. Finalmente, unificando los programas y servicios de los tres modelos, junto con la información laboral de Dapía y Fernández (2016).

## 8.2 La Gestión del Talento Humano y la empleabilidad

Hablar de gestión humana, es remitir inmediatamente al componente vivo que conforma toda organización. Es posiblemente, a partir de esta idea, que se pudo dar inicio al reconocimiento del papel de las personas en las organizaciones. De acuerdo con Malvezzi (2009) las primeras

consideraciones sobre las necesidades de intervenir la humanidad de la organización, surgió a raíz del desempeño del trabajo en beneficio de la producción. Es en mismo momento, de acuerdo con García, Murillo y González (2011); Ulrich (2005); Fidler y Gorbis (2012); Fernández (2008); Almeida, Teixeira y Mar0tinelli (1993); Calderón, Álvarez y Naranjo (2006); y Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) que la gestión humana<sup>16</sup> ha ido cobrando un papel relevante dentro de toda organización productiva.

En la actualidad, su importancia dentro de las organizaciones ha conllevado a su incorporación en los asuntos estratégicos de la alta dirección. Además, poco a poco las organizaciones van direccionando sus actividades, recursos y tiempos para formar y dirigir eficientemente su talento humano.

Pero esta visión tan relevante de la gestión del talento humano no ha sido una acción fortuita, es el resultado de la alta valía que se ha venido atribuyendo a las personas, a partir de su rol en las organizaciones. Es por ello, que hoy en día se asocia a las personas con términos que le proporcionan mayor estimación dentro de la organización, como es el caso de denominaciones como: Valor Agregado (Araya, 2005; Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010; Ulrich, 2005; Fernández, 2008), Ventaja Competitiva (Sastre y Aguilar, 2003, García, Murillo y González, 2011; Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010, Fernández, 2008), capital humano (Almeida, Teixeira y Martinelli, 1993, Santos, 2004; Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010; Fernández, 2008).

La gestión humana se define de acuerdo a García, Murillo y González (2011) como:

*Los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la Dirección de la Organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización (p. 13).*

---

<sup>16</sup> Antes conocida como Administración de Recursos Humanos de Acuerdo con García, Murillo y González (2011)

Para el caso de la presente investigación, se ha optado tomar como referencia la propuesta de la gestión del talento humano que plantean García, Murillo y González (2011), en los cuales se apuntan al cumplimiento de los objetivos de las áreas responsables de esta labor mediante la articulación de los procesos entre sí, en procura de su desarrollo y coherencia con la estrategia de la organización.

Los macroprocesos están compuestos por subprocesos que guardan relación lógica con las actividades implicadas al cumplimiento del objetivo estratégico.

De acuerdo a García, Murillo y González (2011), la gestión humana comprende los siguientes macroprocesos:

1. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana que consiste en la proyección y definición de las actividades claves para la ejecución y operatividad de los otros procesos de la gestión humana.
2. Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización cumplen el papel de vincular, asimilar y adaptar al talento recién incorporado a la organización enfatizando en la alineación con los propósitos generales de la organización, su cultura y su identidad.
3. Compensación, Bienestar y Salud de las personas busca generar la incentivación, motivación y satisfacción de las necesidades que demandan los empleados en la organización, garantizando el equilibrio entre la necesidad requerida por las personas y la capacidad de la organización para contribuir a su satisfacción.
4. Desarrollo del personal se orienta a desarrollar las capacidades cognitivas y emocionales tanto en el plano personal como profesional de las personas, motivando su potencial de innovación, generación de conocimiento y competencias.

5. Relaciones con el Empleado se centra en dos propósitos fundamentales, por un lado, armonizar la relación empleado-empendedor, y por otro lado, contribuir a la estabilidad tanto de la persona como de la organización.

La contribución de la comprensión de los macroprocesos de la gestión del talento humano, permite para el ámbito de la gestión para la empleabilidad, contribuir a los siguientes objetivos o propósitos: 1. Orientar a los estudiantes y egresados sobre las dinámicas generales que le permitan la comprensión de las dinámicas de las organizaciones productivas objetivo, especialmente desde la forma como realizan la gestión de su talento humano, 2. Entrenar y orientar a los usuarios en cuanto la identificación de los perfiles requeridos y esenciales según la búsqueda de la organización, incluido los principios, valores e identidad de la organización, y como estos aspectos pueden ser integrados en las estrategias de empleabilidad, 3. Comprender las dinámicas de inserción y adaptación como operan en la organización objetivo, lo que le permite a los usuarios estructurar el plan estratégico de inserción laboral pensado en dicha organización, 4. Evaluar las condiciones y motivaciones que ofrece la organización objetivo a los usuarios que desean ingresar en cuanto las condiciones y ambiente de trabajo según los mecanismos Compensación, Bienestar y Salud (que trabajar en una organización no les resulte una sorpresa), 5. Integrar el desarrollo de personal de la organización objetivo junto con el desarrollo personal que posea el usuario bajo la contribución a su propia construcción de carrera, 6. Fortalecer el conocimiento e importancia de las formas de relacionamiento bajo todos los niveles de la organización objetivo bajo los criterios que le permitan al usuario actuar bajo potenciales dinámicas de conflicto, y 7. Potencializar en los usuarios las estrategias para la empleabilidad ajustadas y adaptadas a cada organización objetivo bajo los recursos y herramientas de la comprensión de la gestión del talento humano en pro de la inserción, pero sobretodo la permanencia.

La contribución fundamental de esta visión integradora de la gestión del talento humano bajo los propósitos de la orientación y el entrenamiento para la empleabilidad es la consecución de “la organización adecuada para la persona adecuada”.

### 8.3 Gestión de Carrera y la Empleabilidad

La génesis de la noción de carrera, según Ribeiro (2009a, 2009b), Baruch (2011), Veloso y Dutra (2010), se presenta casi de una forma conjunta a la noción de la organización del trabajo, en su aplicación y evolución en el contexto de lo que se conoce como las organizaciones. La carrera aparece para estructurar la trayectoria de las personas que hacían parte de la organización<sup>17</sup> en procesos previamente sistematizados y planeados según el recorrido definido para la composición de los cargos y funciones que serían desempeñados<sup>18</sup>. En este sentido de la noción de carrera queda a disposición de un uso instrumental al servicio de las organizaciones, es decir, una definición de carácter objetiva, externa, burocrática, corporocrática u organizacional (Hughes, 1937; Schein, 1993; Van Maanen, 1977).

Sin embargo, Hughes (1937), ampliaba el sentido de carrera en dos dimensiones, la primera en su sentido social corresponde la definición vinculada a la organización, y la segunda, el transcurrir de la persona por la vida del trabajo. En la dimensión subjetiva cumple como función la comprensión de la manera como cada individuo construía su trayectoria de vida en el trabajo a través de las funciones desempeñadas, cargos ocupados, empleos y trabajos desarrollados, centrado en el propio individuo y el análisis de su formación, sus adaptaciones en el mundo del trabajo, sus intereses, sus motivaciones y sus aptitudes. Por lo tanto, la carrera como noción, es un artefacto de la gestión organizacional a la vez que un proceso de carácter social que se presenta en la relación del individuo con el mundo del trabajo.

Históricamente, al reconocer la influencia del modelo taylorista en los primeros 70 años del siglo XX en la organización del trabajo, la noción de carrera estuvo centrada en el empleo como vehículo fundamental de inserción al mundo productivo. El empleo se caracterizaba por una realidad de connotación estable, predecible, previsible, controlable, y rígida.

---

<sup>17</sup> Véase Arthur y Rousseau (1996) a manera de ejemplo, para evidenciar el análisis de los viejos significados de carrera, y el contraste con las nuevas significaciones de carrera.

<sup>18</sup> Cabe destacar, que la noción de carrera parte de un desarrollo autónomo y por fuera de las organizaciones, como era o es el caso de los profesionales, en sus comienzos. No tenía el reconocimiento que hoy en día se otorga dentro del ámbito del desarrollo de carrera profesional (a manera de mencionar un ejemplo).

A lo largo de los años 70's, la transformación tanto de las organizaciones como de las condiciones y características del trabajo impactó la realidad de las mismas, pasando a ser flexible, cambiante, dinámica, impredecible y variada. Sumado a los impactos anteriores, es importante agregar, los cambios que se generaron a nivel de las instituciones sociales como familia, identidad de género, educación y demás.

El modelo de carrera, antes de los 70's, se fundamentaba principalmente en las organizaciones. A partir de esta época, dicho modelo se empezó a distinguir por el papel protagónico de las personas.

En términos etimológicos, el concepto de carrera proviene del latín *via carraria* (carretera, camino, patrón de ruta, curso de acción). Es a partir del siglo XIX, que se concibe como trayectoria de la vida profesional.

En la administración, brindó las principales influencias (casi todo el siglo XX) sobre la idea que se concibe generalmente de la carrera, centrada en el transcurrir al interior de las organizaciones.

En la psicología, centrándose en el individuo, ha destacado en la carrera, la vocación, la autorrealización y la estructura individual de vida (Dawis y Lofquist, 1984; Holland, 1997; Parsons, 2005; Super, 1957).

En la sociología, se focaliza en el desempeño de los papeles sociales en el trabajo, el cambio social y las estructuras del trabajo incorporadas en las organizaciones.

En la psicología social, (Savickas, 1997; Arthur, Hall y Lawrence, 1989) en cuanto a la comprensión de la trayectoria personal comprendida a la luz de las experiencias de interrelación con el contexto (dialéctica).

#### 8.4 La Universidad del Valle y El Sistemas de Regionalización<sup>19</sup>

La Universidad del Valle es una institución de educación superior oficial que fue creada mediante la Ordenanza No. 012 de 1945 de la Asamblea Departamental del Valle del Cauca y modificada el Consejo Administrativo del Valle del Cauca mediante la Ordenanza No. 010 de 1954. Desde su origen ha sido una institución dedicada al desarrollo tecnológico, científico y de compromiso social en la región vallecaucana, con impacto y reconocimiento regional, nacional e internacional, lo cual le permitió en el 2014 obtener del Ministerio de Educación Nacional la renovación por 10 años de la Acreditación Institucional de Alta Calidad<sup>20</sup>

La Universidad del Valle tiene como misión formar en el nivel superior, mediante la generación, transformación, aplicación y difusión del conocimiento en los ámbitos de las ciencias, la técnica, la tecnología, las artes, las humanidades y la cultura en general. Atendiendo a su carácter de universidad estatal, autónoma y con vocación de servicio social, asume compromisos indelegables con el desarrollo de la región, la conservación y el respeto del medio ambiente y la construcción de una sociedad más justa y democrática.<sup>21</sup>

La universidad cuenta actualmente con siete (7) Facultades (Ciencias Naturales y Exactas, Ingeniería, Artes Integradas, Humanidades, Ciencias Sociales y Económicas, Ciencias de la Administración y Salud), y con dos (2) Institutos (Educación y Pedagogía, y Psicología). Para su funcionamiento dispone de dos (2) sedes en la ciudad de Cali (situadas una en el barrio Meléndez y otra en el barrio San Fernando) y de nueve (9) sedes ubicadas en municipios de la región suroccidente del país (Palmira, Norte del Cauca, Pacífico, Zarzal, Cartago, Yumbo, Buga, Caicedonia, Tuluá).

---

<sup>19</sup> Tomado de: [www.univalle.edu.co](http://www.univalle.edu.co) / [regionalizacion.univalle.edu.co](http://regionalizacion.univalle.edu.co)

<sup>20</sup> Ver Resolución 1052 del 27 de enero de 2014 del Ministerio de Educación Nacional

<sup>21</sup> Ver el Acuerdo 010 del 7 de abril de 2015 del Consejo Superior.

Estas nueve sedes hacen parte del Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle, cuyo origen data entre la década 1980 y 1990 con la aparición de los Centros Universitarios Regionales, y en 1986 con la creación del programa de regionalización<sup>22</sup>. Esto dio lugar al inicio de actividades académicas en seis Sedes, con cerca de 750 estudiantes, en los municipios de Palmira, Buga, Tuluá, Zarzal, Caicedonia y Buenaventura y ya se preveía la apertura de la Sede de Cartago.

El Sistema de Regionalización ha significado la principal estrategia de la Universidad del Valle para la desconcentración y democratización de la oferta académica, ampliación de cobertura y mayor acceso a los servicios de educación superior en los últimos 30 años. Esto implica actualmente cerca de 10.000 estudiantes matriculados, 10 programas procedentes de 4 facultades y 1 instituto, con 87 registros calificados y más de 18.000 graduados<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Ver Acuerdo No. 008 de 15 de septiembre de 1986 del Consejo Superior por medio de la cual "se reestructuran el Programa de Regionalización y el programa en la modalidad abierta y a distancia"

<sup>23</sup> Cifras disponibles en <http://regionalizacion.univalle.edu.co/gestion-procesos-academicos>. Consultadas el 20 de agosto de 2018.

## **9. LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS DE EMPLEABILIDAD EN EL CONTEXTO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

Los lineamientos y políticas que existen e impactan a las organizaciones son el producto o el reflejo de intenciones de un determinado contexto histórico. Estas se ven materializadas a partir de objetivos, metas y propósitos que se pretenden resolver y lograr en el presente y en el futuro (desde el corto, mediano y largo plazo), partiendo de realidades y exigencias actuales o venideras. En esa medida, la fuerte relación que se estableció y definió entre las universidades y el mercado productivo (economía) desde finales siglo pasado (UNESCO, 1998), y lo recorrido del presente, han marcado la responsabilidad vigente y ulterior para las universidades en desarrollar o brindar una formación de profesionales cada vez más pertinente (apuntando a la eficacia, eficiencia y calidad) a las necesidades y demandas del contexto productivo.

Básicamente son el contexto histórico que ha incidido en esta transformación de la relación universidad – empresa, se enmarca en el neoliberalismo y la sociedad del conocimiento, que trajeron consigo las estrategias de gestión, que implicó un aumento de la actividad empresarial y énfasis en los sistemas de control de la calidad, que determinó una creciente relación entre las organizaciones formadoras y generadoras de conocimiento y las organizaciones del sector privado. Esto implicó dinámicas de crecimiento y cambio dependiente de: 1. La Ciencia, La Tecnología y la Innovación (CTeI) aplicada a los procesos productivos, sociales, culturales, ambientales e institucionales, y 2. Globalización e Internacionalización (Lambert, Parker y Neary, 2007; UNIVALLE – MEN, 2012, P. 23).

Ahora, si se establece un momento histórico desde el cual, la responsabilidad de las universidades más allá de brindar una Educación Superior empezó a ser un actor protagónico en el impacto para la generación de oportunidades de trabajo, se puede plantear desde el 9 de octubre de 1998 en París (Francia) en el marco de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI.

De dicha Conferencia o Declaración, se destacan los siguientes aspectos:

En el punto II. Las grandes tareas de la educación superior en el siglo XXI, en el literal A. La Pertinencia, dice que:

*(...) Se reconoce que la enseñanza superior es un factor de desarrollo en una sociedad y una economía fundada en el conocimiento. Empero, hay que estar en condiciones de impartir una formación pertinente y de calidad al mayor número posible de jóvenes, para darles acceso al mercado del empleo y permitirles actualizar ulteriormente sus conocimientos (UNESCO, 1998, p.14).*

Desde esta perspectiva, la Educación Superior cumple con su labor social (como históricamente venía siendo) y con una participación preponderante en el plano de la economía. Siendo este segundo escenario el criterio extra que empezará a influir y determinar los criterios de pertinencia y calidad, específicamente ante la evaluación del conocimiento generado y aportado a los egresados para su respectiva inserción y permanencia en el contexto productivo.

Así mismo, en el Literal C. Gestión y Financiación (UNESCO; 1998), se plantea que:

*La asociación con la industria y con otros sectores de la sociedad puede por otra parte favorecer una mayor profesionalización de la educación superior. En muchos países son ya habituales las prácticas profesionales en empresas, mientras que numerosos profesionales de empresas participan en la enseñanza superior. En otro plano, se pueden establecer estructuras consultivas que permitan a las empresas participar en la gestión de la universidad, las universidades y las empresas pueden mancomunar sus esfuerzos en proyectos de investigación, se pueden contemplar conjuntamente ayudas para la búsqueda de empleo, etc. Todo esto exige un cambio de comportamiento en las empresas, del mismo modo que en las universidades se ha tomado conciencia de la necesidad de cambio. (P. 15)*

Como parte de la inminente relación entre la Educación y el Trabajo, se plantea la recomendación a las universidades de generar alianzas y diálogos con el sector industrial como estrategia para mejorar la profesionalización de la Educación Superior. Con ello, una invitación explícita de cambio para ambas organizaciones para desarrollar trabajos, esfuerzos, productos y servicios conjuntos.

Esto se complementa en lo proclamado en las MISIONES Y FUNCIONES DE LA EDUCACION SUPERIOR, artículo 7. Reforzar la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad. En el literal c, que dice:

*En su calidad de fuente permanente de formación, perfeccionamiento y reciclaje profesionales, las instituciones de educación superior deberían tomar en consideración sistemáticamente las tendencias que se dan en el mundo laboral y en los sectores científicos, tecnológicos y económicos. A fin de satisfacer las demandas planteadas en el ámbito del trabajo, los sistemas de educación superior y el mundo del trabajo deben crear y evaluar conjuntamente modalidades de aprendizaje, programas de transición y programas de evaluación y reconocimiento previos de los conocimientos adquiridos, que integren la teoría y la formación en el empleo. En el marco de su función prospectiva, las instituciones de educación superior podrían contribuir a fomentar la creación de empleos, sin que éste sea el único fin en sí (UNESCO, 1998, P. 25).*

Además de todo lo anterior, a las universidades se les exhorta a una exhaustiva labor de sistematización (observatorios, informes e investigaciones) de las tendencias del mundo laboral y los sectores científicos, tecnológicos y económicos (estudios de mercado). Estos serán los insumos para la futura creación y evaluación de la oferta de nuevos programas o ajustes de la oferta existente (metodología, modalidades, momentos, condiciones, etc.), complementario al desarrollo de servicios adicionales y especializados que integren la formación teórica con la formación para el empleo.

*La educación superior necesita introducir métodos pedagógicos basados en el aprendizaje para formar graduados que aprendan a aprender y a emprender, de suerte que sean capaces de generar sus propios empleos e incluso crear entidades productivas que contribuyan a abatir el flagelo del desempleo (UNESCO, 1998, P. 47).*

En definitiva, la actual responsabilidad de las universidades es contribuir con el mundo del trabajo a partir de sus procesos formación hacia el emprendimiento y la empleabilidad. Esto implica el desarrollo de capacidades, habilidades, competencias y perfiles que le permitan a los profesionales eludir el problema del desempleo.

En la última Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (UNESCO, 2009), aunque se cambió el discurso explícito antes mencionado, se hizo énfasis en el preámbulo que la experiencia del decenio pasado demostró el papel de la educación superior y la investigación para contribuir en la erradicación de la pobreza, fomentar el desarrollo sostenible y demás contribuciones sociales asociados a las políticas de Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y de la Educación para Todos (EPT). Es decir, no se hace necesario enfatizar sobre lo que ya es un hecho (lo antes planteado en 1998), la responsabilidad inherente de las universidades en formar y contribuir al mundo del trabajo, pero con otros agregados mayores, ahora contribuyendo al desarrollo sostenible y la resolución de otras problemáticas sociales adicionales al trabajo. Así quedó planteado por la UNESCO (2009):

*La educación superior debería asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos de alcance mundial para abordar retos mundiales, entre los que figuran la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública (p. 2).*

En la actualidad y los años venideros, organizaciones y organismos internacionales mantienen vigente y con mayor exigencia lo planteado hace ya casi 20 años atrás, en cuanto a las políticas y lineamientos globales en el ámbito de la Educación, en especial la Educación

Superior. Muestra de ello, se encuentra con el Grupo Banco Mundial (WBG<sup>24</sup>) desde su Estrategia Educativa 2020, plantea que, en palabras del prefacio, Tamar Manuelyan Atinc, Vicepresidente de la Red de Desarrollo Humano:

*Estamos viviendo un período de cambios extraordinarios. El impresionante aumento de los países de medianos ingresos, liderados por China, India y Brasil, han intensificado el deseo de muchas naciones en aumentar su competitividad construyendo más fuerza laboral calificada. Los avances tecnológicos están cambiando los perfiles y las habilidades del trabajo, al tiempo que ofrece posibilidades para el aprendizaje acelerado. Persisten los altos niveles de desempleo, especialmente entre los jóvenes, se hace evidente el fracaso de los sistemas de educación para preparar a los jóvenes con las habilidades adecuadas para el mercado de trabajo y se ha promovido el llamado para una mayor oportunidad y responsabilidad. Expandir y mejorar la educación es la clave para adaptarse al cambio y confrontar estos desafíos. En pocas palabras, las inversiones en educación de calidad conducen a un mayor crecimiento y desarrollo económico rápido y sostenible. Un individuo educado es más utilizable, capaz de ganar salarios más altos, hacer frente mejor a las crisis económicas y crear niños más sanos. Aunque los países en desarrollo han hecho grandes avances en la última década hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio de educación primaria universal y equidad de género, se muestra una gran evidencia que muchos niños y jóvenes en países en desarrollo abandonan la escuela sin haber aprendido todo lo requerido (WBG, 2011, p. v).*

El fuerte contexto cambiante desde lo económico, tecnológico y social ha generado transformaciones tanto en el mundo del trabajo como en el de la Educación. Ambos desde la directa relación formación – empleo o falta de formación – desempleo, conllevando a compartir y priorizar aspectos comunes como la competitividad, fuerza laboral calificada, perfiles, habilidades del trabajo, aprendizaje acelerado, adaptabilidad, flexibilidad, etc.

---

<sup>24</sup> Las siglas correspondientes del nombre de la institución en inglés. World Bank Group.

Por lo anterior, el Banco Mundial (WBG, 2011) define como objetivo clave “*Aprender para todos, más allá de la escolarización*” del cual se espera que más allá de la obtención de un título, se puede considerar la apertura a oportunidades de empleo, y que las habilidades adquiridas y desarrolladas determinarán su productividad y capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías y oportunidades.

De igual forma, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), plantea que:

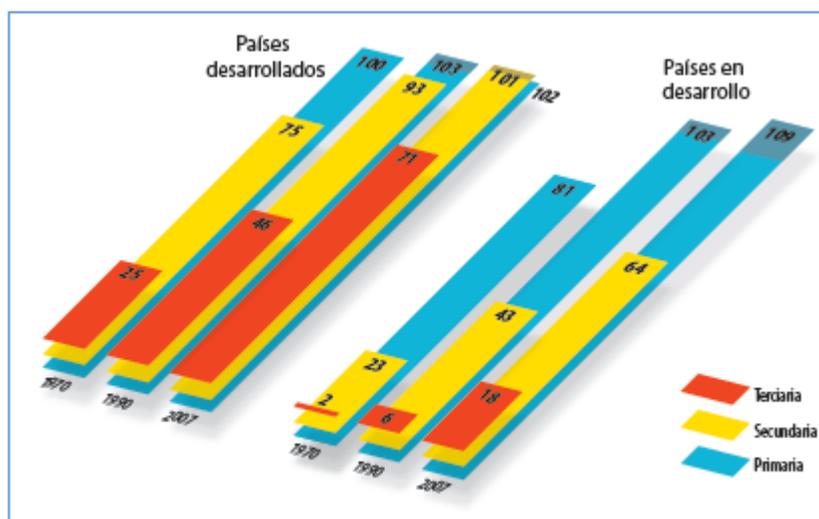
*El conocimiento amplía las posibilidades de las personas. Promueve la creatividad y la imaginación<sup>25</sup>. Además de su valor intrínseco, es decisivo para ampliar otras libertades. Tener educación permite que los individuos promuevan sus intereses y se resistan a la explotación (Eyben, 2004). Quienes tienen más educación saben mejor cómo evitar riesgos y vivir más y de forma más comfortable (Bassel, 2008a, 2008b.). Además, suelen tener salarios más altos y mejores empleos. (PNUD, 2010, p. 40)*

Desde la visión de este organismo internacional, la Educación es un medio de empoderamiento de las personas en cuanto al desarrollo y apropiación de sus capacidades, para hacer frente a los requerimientos y exigencias del medio de la manera más eficientemente posible. Igual, los estudios y cifras así lo demuestran a partir de la evolución histórica de la Educación en sus tres niveles comparando los países desarrollados con los países en desarrollo, donde se demuestra que una población mejor educada potencializa un país. Por ello, son las personas la verdadera riqueza de una nación y es la educación la que les permite vivir una vida más sana, feliz y productiva (PNUD, 2010). Ver ilustración 14.

---

<sup>25</sup> La muestra se extrajo de una población de organizaciones de la sociedad civil reconocidas como entidades consultivas por las Naciones Unidas. La encuesta se elaboró en tres idiomas y fue respondida por 644 instituciones, con una tasa de respuesta de 29%. La región con mejor representación en las respuestas fue Europa occidental (30% de las respuestas), seguida por América del Norte (26%) y África (17%). (PNUD, 2010, p. 140)

**Ilustración 14.** Índices de matriculación bruta por nivel de educación, 1970-2007



Fuente: cálculos de la HDRO utilizando datos del Banco Mundial (2010g). Tomado de PNUD (2010, p. 40)

En el caso de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de la Educación se reconoce su papel preponderante en la innovación como forma eficiente y eficaz de dar respuesta a las necesidades cambiantes del medio ante la influencia de la globalización y los desarrollos tecnológicos.

*Pero nosotros necesitamos soluciones innovadoras. Esto implica redoblar nuestros esfuerzos para asegurar que la educación y los sistemas de formación preparan a las personas para satisfacer las necesidades de mano de obra de los mercados que en sí mismos evolucionan como resultado de una mayor globalización y cambio tecnológico.* (OCDE, 2017, p. 28)

Para la Organización Mundial de Comercio (OMC)<sup>26</sup> y la Oficina Internacional del Trabajo (OIT)<sup>27</sup> el interés en que las personas puedan priorizar en su propia educación va depender de

<sup>26</sup> World Trade Organization (WTO) en inglés.

<sup>27</sup> International Labour Office (ILO) en inglés.

las políticas educativas y los beneficios, estímulos y retribuciones que en el contexto productivo puedan lograr.

*Tanto las políticas educativas como los incentivos en el mercado laboral dan forma a la manera en que las personas invierten en su educación. Abordar esta área es un proceso a largo plazo. La educación continua y formación, tanto en las universidades como en la educación de formación técnica y profesional y capacitación (EFTP) y la capacitación en el trabajo pueden ayudar a los trabajadores a enfrentar los grandes cambios en demanda de habilidades que están en diversos grados desencadenadas por la globalización. (OMC y OIT, 2017, P. 12)*

En el caso del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) centra su preocupación y prioridad en dos aspectos; por un lado, el desarrollo de una oferta educativa pertinente en dar respuesta a las necesidades del contexto productivo, y por otro lado, el seguimiento y acompañamiento al egresado en su logro de vincularse laboralmente a una organización.

*Las preocupaciones sobre las aptitudes que los jóvenes de la región aportan al mercado laboral van más allá del sistema educativo. Muchos de los programas de capacitación a que tienen acceso los jóvenes en la región no están adecuadamente vinculados con la demanda de los empleadores (aunque la generación de programas para jóvenes en Argentina, Chile y Perú son una excepción notable al respecto). En general, los programas de capacitación se dictan en aulas en que se imparte formación en oficios, pero con poco seguimiento para determinar si el aprendiz egresado consigue un empleo. (BID, 2011, P. 20)*

La Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL) plantea la estrecha relación del cumplimiento y acceso de ciertos derechos fundamentales a partir del trabajo y la educación. Siendo la Educación el derecho por el cual se adquieren y se desarrollan los conocimientos y habilidades necesarias para acceder a las oportunidades de trabajo; a su vez, con el trabajo y la existencia en el mundo económico se potencializa fortalecer y garantizar el

acceso de los demás derechos universales (esto desde el punto de vista desde la individualidad).

*La universalización de derechos es un incentivo poderoso para la ampliación de la alianza a favor de un nuevo estilo, pero sería una promesa vacía sin aumentos sostenidos de la productividad y la competitividad. Los objetivos del pleno empleo y la elevación de la productividad se complementan con los de la universalización de la salud, la educación y la protección social. La inclusión universal se basa en el aprendizaje y la creación de habilidades que reducen el temor al cambio y facilitan la inserción de los trabajadores en un tejido productivo en transformación. El trabajo tiene un valor ético no solo económico; no es solo un medio de producción, es un fin en sí mismo. (CEPAL, 2016, P. 172)*

En el contexto Universitario internacional y de sus respectivos Ministerios de Educación, las políticas y lineamientos que les aplica también han definido y establecido la relación de la Educación con el mundo del trabajo dentro de sus prioridades y condiciones de calidad para la educación superior. El ejemplo más destacado corresponde al contexto europeo a partir de la conformación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) en el año de 1998 conformado por los Ministerios Europeos de Educación. De estos, se desprende los lineamientos vigentes sobre un Sistema de Educación Superior Europeo que surgieron a partir de la Declaración de la Sorbona (1998), y continuaron con: Declaración de Bolonia (1999), Declaración de Praga (2001), Declaración de Berlín (2003), Declaración de Berjén (2005) y Declaración de Londres (2007). Estas políticas conllevaron a:

1. Ratificar los tres niveles de formación: pregrado, maestría y doctorado. El primero habilitante para el acceso al mercado laboral. Los restantes implican un mayor grado de especialización.
2. Un sistema común de créditos (ECTS - Sistema Europeo de Transferencia de Crédito), equivalente a 25 y 30 horas de trabajo total del alumno, 60 créditos ECTS/año. Pregrado (240 créditos ECTS), Maestría (60 y 120 créditos ECTS), y Doctorado (dos

años de formación más proyecto de investigación o remplazado con maestría de orientación en investigación + proyecto de investigación). De aquí se desprende el proyecto TUNING con el fin de armonizar los resultados de aprendizaje y competencias con la formación por créditos y contenidos.

3. Sistema de información de titulaciones para las homologaciones e igual de oportunidades para el trabajo.
4. Fomentar la movilidad académica para estudiantes y profesores en el mismo contexto de las universidades europeas.
5. Promover la cooperación europea para garantizar la calidad de la educación.

El caso de políticas internacionales con referencia más cerca para Colombia, se destaca la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2008) fue celebrada en Cartagena de Indias, Colombia, durante 4 al 6 de junio de 2008, donde se resaltan los siguientes aspectos:

1. La educación superior debe ser innovadora y contribuir a la ciudadanía, el desempeño en el contexto productivo y acceso para todos.

*Podrá haber enseñanza activa, permanente y de alto nivel sólo si ella se vincula de manera estrecha e innovadora al ejercicio de la ciudadanía, al desempeño activo en el mundo del trabajo y al acceso a la diversidad de las culturas. (CRES, 2008, P.94)*

2. La reconfiguración de las estructuras curriculares en función de facilitar y armonizar los procesos de formación con: a. Los proyectos de vida de los estudiantes, y b. Culminación de su proceso en coherencia con las exigencias del mercado productivo.

*Ofrecer mayores opciones para los estudiantes al interior de los sistemas, a través de currículos flexibles que les faciliten un tránsito por sus estructuras, permitirá atender de modo eficiente sus intereses y vocaciones particulares, permitiéndoles acceder a nuevas formaciones de grado de naturaleza polivalente y acordes con la evolución de las demandas en el mundo del trabajo (CRES, 2008, P.94 y 95)*

3. La exigencia y necesidad de registrar y hacer seguimiento en el impacto de los grados de acuerdo a sus trayectorias e inserción en el mundo del trabajo.

*Incorporar un sistema de seguimiento de graduados en el mercado de trabajo que permita evaluar y fortalecer la pertinencia y la calidad de la educación superior (CRES, 2008, P.102).*

En definitiva, las políticas y lineamientos de los organizaciones y organismos internacionales coinciden en establecer el papel preponderando de la educación y la universidad (sobretudo) en brindar la formación necesaria a los profesionales capaces de enfrentar las cambios, crisis y demandas que se generan del actualmente mundo globalizado.

En cuanto al contexto nacional, las políticas, normatividades y reglamentaciones que inciden en la universidad y su responsabilidad en brindar una formación pensada al mundo productivo implica considerar contextos ministeriales como el caso de: Ministerio de Educación Nacional, Ministerio del Trabajo, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entre otros.

Desde la referencia de la política colombiana desde los años 90's hasta las políticas más recientes, han venido promoviendo la educación, el empleo y apoyo a las mipymes, los procesos tecnológicos, investigación e innovación desde una lógica cada vez más articulada o relacionada. De igual forma, si ha venido planteando la necesidad de un Sistema Educativo Articulado: 1. Entre instituciones y sus niveles de formación, y 2. Sector Educativo y Sector Productivo.

El punto de partida es la Constitución Política de Colombia del año 1991, en su artículo 67, se define la Educación como un derecho con una función social para acceder al conocimiento, la ciencia, la técnica y los demás bienes y valores de la cultura. Formará en la práctica del trabajo, entre otras cosas. Desde esta visión de la Educación está la posibilidad de la formación al servicio del mundo del trabajo.

De aquí en adelante se exponen una serie de normatividades y reglamentaciones de forma sintética y ordenada (temporal, jurídica, y componente) que impactan la universidad en relación a su gestión de formación en pro de una vinculación con el trabajo. Ver compilación en la tabla 6.

**Tabla 6.** Compilado de normatividad que impacta la universidad y la Gestión para la Empleabilidad.

Normatividad	Año	Propósito	Componente
<b>Sentencia C-448</b> <b>Corte</b> <b>Constitucional</b>	2005	Se Demanda de inconstitucionalidad contra la expresión “con concepto previo favorable de la Dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda”, contenida en el artículo 21 de la 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”. El demandante afirma que las expresiones acusadas vulneran los artículos 1º, 287 y 294 de la Constitución Política. Lo anterior, en procura de estimular la creación y subsistencia de las mipyme.	Emprendimiento
<b>Sentencia C-392</b> <b>Corte</b> <b>Constitucional</b>	2007	Se respalda la creación de microempresas bajo el régimen de Empresas Unipersonales, contemplada en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006 “Ley de Fomento al Emprendimiento”. De acuerdo con la Sentencia en mención, las empresas que se creen a partir de la entrada en vigencia de dicha ley que tengan hasta 10 empleados y menos de 500 smmlv se constituyen y vigilan como Empresas Unipersonales.	Emprendimiento
<b>Ley 29</b>	1990	Se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se	Emprendimiento

		otorgan facultades extraordinarias.	
<b>Ley 50</b>	1990	Se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones	Bolsa de Empleo, Intermediación Laboral y Prácticas Profesionales para Estudiantes, Practicantes y Egresados.
<b>Ley 30</b>	1992	Se reglamenta el servicio público de la Educación Superior en Colombia.	Todos los procesos generales de la universidad.
<b>Ley 115</b>	1994	Se reglamenta el servicio público de la Educación General en Colombia.	Algunos de los procesos generales de la universidad.
<b>Ley 344</b>	1996	Se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones. Normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena.	Emprendimiento
<b>Ley 550</b>	1999	Se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó LEY MIPYMES, posteriormente modificada por la Ley 905 de 2004 y Ley 1151 de 2007.	Emprendimiento
<b>Ley 590</b>	2000	Se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.	Emprendimiento
<b>Ley 789</b>	2002	Se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo.	Bolsa de Empleo, Intermediación Laboral y Prácticas Profesionales para Estudiantes,

		Se hace referencia al Contrato de Aprendizaje y al Fondo Emprender.	Practicantes y Egresados.
<b>Ley 905</b>	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.	Emprendimiento
<b>Ley 1014</b>	2006	Se fomenta la cultura del emprendimiento. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.	Emprendimiento
<b>Ley 1188</b>	2008	Se reglamenta la oferta y desarrollo de programas académicos de Educación Superior	Registro Calificado y Calidad Académica
<b>Ley 1266</b>	2008	Se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.	Manejo de información y bases de datos de Estudiantes, Practicantes, Graduados, Empresarios y cualquier otro usuario o miembro de la universidad.
<b>Ley 1286</b>	2009	Se modifica la LEY 29 DE 1990. Se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.	Emprendimiento
<b>Ley 1429</b>	2010	Se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.	Bolsa de Empleo, Intermediación Laboral y Prácticas Profesionales para Estudiantes, Practicantes y Egresados.
<b>Ley 1482</b>	2011	Se modifica el Código Penal y se establecen otras disposiciones. La ley antidiscriminación.	Bolsa de Empleo, Intermediación Laboral y Prácticas Profesionales para Estudiantes, Practicantes y Egresados.
<b>Ley 1581</b>	2012	Se dictan disposiciones generales para la protección de datos	Manejo de información y bases de datos de

		personales.	Estudiantes, Practicantes, Graduados, Empresarios y cualquier otro usuario o miembro de la universidad.
<b>Ley 1636</b>	2013	Se define el mecanismo de protección al cesante en Colombia. Se destaca el papel del Servicio Público de Empleo como herramienta eficiente y eficaz de búsqueda de empleo. En el art. 26. Donde se crea la Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo. En el art. 32 donde se establece el mecanismo de autorización para ejercer la actividad de gestión y colocación de empleo. Art. 38 Multas y Sanciones.	Bolsa de Empleo, Intermediación Laboral y Prácticas Profesionales para Estudiantes, Practicantes y Egresados.
<b>Ley 1753</b>	2015	Se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”. En el art. 61. Focalización de subsidios a los créditos del Icetex. En el art. 222. Acreditación de alta calidad a licenciaturas.	Registro Calificado y Calidad Académica
<b>Ley 1780</b>	2016	Se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones	Empleabilidad y Emprendimiento
<b>Ley 1838</b>	2017	Se dictan normas de fomento a la ciencia, tecnología e innovación mediante la creación de empresas de base tecnológica (Spin Offs) y se dictan otras disposiciones.	Emprendimiento
<b>Decreto 393</b>	1991	Se dictan normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías.	Emprendimiento
<b>Decreto 585</b>	1991	Se crea el Consejo Nacional de Ciencia y tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la	Emprendimiento

		Tecnología (Colciencias) y se dictan otras disposiciones.	
<b>Decreto 1403</b>	1993	Se reglamenta la ley 30 de 1992	Todos los procesos generales de la universidad.
<b>Decreto 1860</b>	1994	Se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. En el art. 63 sobre Sistema Nacional de Acreditación.	Registro Calificado y Calidad Académica
<b>Decreto 2904</b>	1994	Se reglamentan los artículos 53 y 54 de la Ley 30 de 1992. Es decir, se reglamenta el Sistema Nacional de Acreditación.	Registro Calificado y Calidad Académica
<b>Decreto 2150</b>	1995	Se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. En el capítulo v. Títulos académicos profesionales.	Graduados
<b>Decreto 636</b>	1996	Se reglamenta el artículo 63 del Decreto 2150 de 1995. Las IES en términos de calidad, deben llevar registro de los títulos profesionales diploma y actas de grado.	Graduados
<b>Decreto 1655</b>	1999	Se crea la Orden a la Educación Superior y a la Fe Pública “Luis López. De Mesa”	Registro Calificado y Calidad Académica
<b>Decreto 933</b>	2003	Se reglamenta el Contrato de Aprendizaje y se dictan otras disposiciones	Prácticas profesionales
<b>Decreto 934</b>	2003	Se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender	Emprendimiento
<b>Decreto 2566</b>	2003	Se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones. En el art. 1 el MEN establece las condiciones mínimas de calidad para las IES. En el art. 2 se mencionan las	Registro Calificado y Calidad Académica.

		condiciones. En el art. 14 las políticas y estrategias de seguimiento a Egresados.	
<b>Decreto 2585</b>	2003	Por el cual se reglamenta el contrato de aprendizaje y se adiciona el Decreto 933 de 2003	Prácticas profesionales
<b>Decreto 4322</b>	2005	Se crea la orden de la Acreditación Institucional de la alta calidad en educación superior “Francisco José de Caldas”.	Registro Calificado y Calidad Académica.
<b>Decreto 4466</b>	2006	Se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.	Emprendimiento
<b>Decreto 2175</b>	2007	Se precisaron algunos aspectos relativos a los Fondos de Capital Privado (FCP) sobre la administración y gestión de carteras colectivas.	Emprendimiento
<b>Decreto 525</b>	2009	Se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000, sobre la gradualidad del pago de parafiscales.	Emprendimiento
<b>Decreto 1192</b>	2009	Se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.	Emprendimiento
<b>Decreto 5012</b>	2009	Se modifica la estructura del Ministerio de Educación Nacional, y se determinan las funciones de sus dependencias.	Todos los procesos generales de la universidad.
<b>Decreto 1295</b>	2010	Se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior.	Registro Calificado y Calidad Académica.
<b>Decreto 2566</b>	2010	Se establecen las condiciones mínimas de calidad. El art 4. Aspectos curriculares. El art 14. Políticas y estrategias de seguimiento a egresados. La Institución deberá demostrar políticas y estrategias de seguimiento a egresados.	Registro Calificado y Calidad Académica.
<b>Decreto 4886</b>	2011	Se modifica la estructura de la Superintendencia de Industria y Comercio, se determinan las	Manejo de información y bases de datos de Estudiantes, Practicantes,

		funciones de sus dependencias y se dictan otras disposiciones.	Graduados, Empresarios y cualquier otro usuario o miembro de la universidad.
<b>Decreto 0722</b>	2013	Se reglamenta la prestación del Servicio Público de Empleo, se conforma la red de operadores de dicho servicio y se reglamenta la actividad de intermediación laboral.	Bolsa de Empleo, Intermediación Laboral y Prácticas Profesionales para Estudiantes, Practicantes y Egresados.
<b>Decreto 2518</b>	2013	Se modifica la estructura del Ministerio del Trabajo. En el art. 2 le otorga a la Dirección de Generación y Protección del Empleo y Subsidio familiar del Ministerio del Trabajo la potestad de autorizar las entidades que pueden ejercer actividad de gestión y colocación.	Bolsa de Empleo, Intermediación Laboral y Prácticas Profesionales para Estudiantes, Practicantes y Egresados.
<b>Decreto 2521</b>	2013	Se establece la estructura de la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo y se dictan otras disposiciones.	Bolsa de Empleo, Intermediación Laboral y Prácticas Profesionales para Estudiantes, Practicantes y Egresados.
<b>Decreto 2852</b>	2013	Se reglamenta el Servicio Público de Empleo y el régimen de prestaciones del Mecanismo de Protección al Cesante, y se dictan otras disposiciones	Bolsa de Empleo, Intermediación Laboral y Prácticas Profesionales para Estudiantes, Practicantes y Egresados.
<b>Decreto 1508</b>	2014	Se adiciona el Decreto número 2852 de 2013 y se dictan otras disposiciones.	Bolsa de Empleo, Intermediación Laboral y Prácticas Profesionales para Estudiantes, Practicantes y Egresados.
<b>Decreto 2219</b>	2014	Se reglamenta el ejercicio de la inspección y vigilancia de la educación superior.	Todos los procesos generales de la universidad.
<b>Decreto 055</b>	2015	Se reglamenta la afiliación de estudiantes al Sistema General de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones.	Prácticas Profesionales
<b>Decreto 1072</b>	2015	Se establece el Decreto Único Reglamentario del Sector de Trabajo.	Bolsa de Empleo, Intermediación Laboral y Prácticas Profesionales para Estudiantes, Practicantes y Egresados.

<b>Decreto 1074</b>	2015	Se establece el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo	Manejo de información y bases de datos de Estudiantes, Practicantes, Graduados, Empresarios y cualquier otro usuario o miembro de la universidad.
<b>Decreto 1075</b>	2015	Se establece el Decreto Único Reglamentario del Sector Educativo	Todos los procesos generales de la universidad.
<b>Decreto 2450</b>	2015	Se reglamentan las condiciones de calidad para el otorgamiento y renovación del registro calificado de los programas académicos de licenciatura y los enfocados a la educación, y se adiciona el Decreto 1075 de 2015, Único Reglamentario del Sector Educación.	Registro Calificado y Calidad Académica
<b>Decreto 1376</b>	2016	Se adiciona al Capítulo 1 del Título 6 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, la Sección 7 que reglamenta la financiación de práctica laboral, judicatura y relación docencia de servicio en el área de la salud para adquirir experiencia laboral.	Prácticas Profesionales
<b>Decreto 1669</b>	2016	Se adicionan unos artículos a la Sección 7 del Capítulo 1 del Título 6 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, que reglamenta la seguridad social de los estudiantes que hagan parte de los programas de incentivo para las prácticas laborales y judicatura en el sector público.	Prácticas Profesionales
<b>Resolución 470 de la Superintendencia Financiera</b>	2005	Se permite el establecimiento de Fondos de Capital Privado.	Emprendimiento
<b>Resolución 3010 del Ministerio de Educación</b>	2008	Se reconoce el registro calificado a programas acreditados de alta calidad	Registro Calificado y Calidad Académica
<b>Resolución 334 del Ministerio del</b>	2014	Se delega a la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de	Bolsa de Empleo, Intermediación Laboral y

<b>Trabajo</b>		Empleo la función de la gestión de las solicitudes para realizar actividad de gestión y colocación de empleo.	Prácticas Profesionales para Estudiantes, Practicantes y Egresados.
<b>Resolución 479 de la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo</b>	2015	Se renuevan de forma temporal autorizaciones para la prestación de servicios de gestión y colocación de empleo.	Bolsa de Empleo, Intermediación Laboral y Prácticas Profesionales para Estudiantes, Practicantes y Egresados.
<b>Resolución 3999 del Ministerio del Trabajo</b>	2015	Se definen las condiciones de prestación y alcance de los servicios de gestión y colocación de empleo, y se dictan otras disposiciones.	Bolsa de Empleo, Intermediación Laboral y Prácticas Profesionales para Estudiantes, Practicantes y Egresados.
<b>Acuerdo 06 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)</b>	1995	Se adoptan las políticas generales de acreditación y se derogan las normas que sean contrarias	Registro Calificado y Calidad Académica.
<b>Acuerdo 02 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)</b>	2005	Se subroga el Acuerdo 001 de 2000 del Consejo Nacional de Educación Superior –CESU-, y con el cual se expide el reglamento, se determina la integración y las funciones del Consejo Nacional de Acreditación. Es decir, se reglamenta al Consejo Nacional de Acreditación.	Registro Calificado y Calidad Académica.
<b>Acuerdo 02 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)</b>	2006	Se adoptan nuevas políticas para la acreditación de programas de pregrado e instituciones y se derogan normas que le sean contrarias.	Registro Calificado y Calidad Académica.
<b>Acuerdo 01 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)</b>	2010	Se autoriza al Consejo Nacional de Acreditación - CNA para que diseñe y promulgue los lineamientos para la acreditación de alta calidad de los programas de maestría y doctorado y se unifican los rangos de acreditación para los programas de pregrado, maestrías, doctorados e instituciones.	Registro Calificado y Calidad Académica.
<b>Acuerdo 04 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)</b>	2010	Se modifica el artículo 2° del Acuerdo No. 02 de 23 de junio de 2005	Registro Calificado y Calidad Académica.
<b>Acuerdo 02 del Consejo Nacional de Educación</b>	2011	Se establecen criterios y lineamientos para la acreditación de programas.	Registro Calificado y Calidad Académica.

<b>Superior (CESU)</b>			
<b>Acuerdo 03 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)</b>	2011	Se establecen criterios y lineamientos para la acreditación de programas.	Registro Calificado y Calidad Académica.
<b>Acuerdo 02 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)</b>	2012	Se establecen criterios y lineamientos para la acreditación de programas.	Registro Calificado y Calidad Académica.
<b>Acuerdo 03 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)</b>	2014	Se aprueban los Lineamientos para la Acreditación Institucional	Registro Calificado y Calidad Académica.
<b>Acuerdo 01 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)</b>	2016	Se adiciona un artículo transitorio al Acuerdo 03 de 2014, con la definición de un período de transición para la aplicación de los lineamientos de acreditación institucional previstos en el mismo.	Registro Calificado y Calidad Académica.
<b>Acuerdo 02 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)</b>	2016	Se aprueba la creación de una sala temporal para evaluación con fines de acreditación de programas de licenciaturas y los enfocados a la educación y se establecen otras directrices para el proceso de acreditación de estos programas.	Registro Calificado y Calidad Académica.
<b>Acuerdo 04 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)</b>	2016	Se modifica el artículo 5° del Acuerdo No. 04 de 23 de 2013, sobre la composición del Consejo Nacional de Acreditación.	Registro Calificado y Calidad Académica.
<b>Circular 8 de la Superintendencia Financiera</b>	2008	Se autorizó a las administradoras de fondos de pensiones del régimen de pensión obligatoria, para realizar inversiones en fondos de capital privado colombianos.	Emprendimiento
<b>ADICIONALES</b>			
<b>Reglamentación de base del CNA (Consejo Nacional de Acreditación) y CONACES (La Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior).</b>			
<b>Se complementa con lineamientos externos a las Instituciones de Educación Superior orientados a la Calidad: ICONTEC, EFQM, BSC, NTCGP, MECI, IQNet, etc.</b>			

Fuente: Elaboración propia apoyado en los normagramas de Univalle.

La anterior compilación de normatividad, se relaciona con todos los aspectos involucrados directamente con la gestión para la empleabilidad. No obstante, hay aspectos que son específicos a cada caso, por ejemplo, empleabilidad, emprendimiento, prácticas profesionales. Para el caso de Registro Calificado y Calidad Académica, se enfatiza que es transversal a todos los procesos universitarios e involucra la gestión para la empleabilidad en la universidad dentro de uno de los criterios de calidad. Por mostrar un ejemplo, tal como se puede evidenciar en la Ley 1188 de 2008, y específicamente, en el Decreto 1295 de 2010 en cuanto a la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior, en el artículo 6, numeral 6.5, párrafo 5, donde señala que “(...) *Las acciones de bienestar universitario para facilitar condiciones económicas y laborales deben comprender programas que procuren la vinculación de los estudiantes en las actividades propias del programa que se encuentren cursando y la organización de bolsas de empleo.*”

Ahora, a nivel de la Universidad del Valle, se destacan las siguientes reglamentaciones de tipo interno que guardan relación o son el insumo de la gestión para la empleabilidad. Ver tabla 7.

**Tabla 7.** Compilado de normatividad Interna de la Universidad del Valle relacionada con la Gestión para la Empleabilidad.

Normatividad	Año	Propósito	Componente
<b>Acuerdo No. 008 del Consejo Superior</b>	1993	Crea la División de Promoción y Desarrollo social como una Dependencia de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario. Adopta el documento que contiene la propuesta para su creación, en el cual están descritos su misión, objetivos, políticas, metas, fines y funciones.	Bienestar Universitario
<b>Estatuto General de la Universidad del Valle. Acuerdo No. 001 del Consejo Superior</b>	1994	Art. 15 Literal G, Representación de los egresados de la universidad, en los cuerpos colegiados.	Egresados
<b>Acuerdo No. 009 del Consejo Superior</b>	2000	Por el cual se establecen las políticas, las normas y las instancias para la definición y reforma de los programas	Procesos Generales

			de formación de pregrado de la Universidad del Valle y se reforma el Acuerdo No. 001 de Febrero de 1993	
<b>Acuerdo No. 001 del Consejo Superior</b>	2002		Se define el contacto permanente y continuo con los egresados para enriquecer el quehacer de ellos y aportar a las actividades misionales de la Institución.	Egresados
<b>Acuerdo No. 004 del Consejo Superior</b>	2003		Por la cual se reestructura la Vicerrectoría Académica y se establece su planta. En él también se señala que la Dirección de Extensión y Educación Continua, como parte de la estructura orgánica de la Vicerrectoría Académica, “es la encargada de la formulación de políticas institucionales y de la adopción de planes, programas y proyectos de carácter académico-administrativo, que se encarga de la promoción, coordinación y seguimiento de actividades relacionadas con programas para egresados, educación continua (cursos y diplomados) y planes de capacitación institucional, complementando la relación orgánica de la Universidad del Valle con los egresados”.	Extensión y Proyección Social
<b>Acuerdo No. 009 del Consejo Superior</b>	2003		Se reestructura la Vicerrectoría de Bienestar Universitario y se establece su Planta de Cargos Definitiva.	Bienestar Universitario
<b>Acuerdo No. 019 del Consejo Superior</b>	2003		Por el cual se reestructura el Sistema de Regionalización para facilitar su transición a un sistema basado en Seccionales y Sedes Regionales.	Regionalización
<b>Acuerdo No. 007 del Consejo Superior</b>	2005		Por la cual se crea el Programa de Semilleros de Docentes Universidad del Valle 60 años	Egresados
<b>Acuerdo No. 003 del Consejo Superior</b>	2010		Por la cual se adoptan las Políticas y Estrategias de Información y Comunicación para la Universidad del Valle.	Extensión y Proyección Social
<b>Acuerdo No. 004 del Consejo Superior</b>	2015		Por la cual se otorgan facultades extraordinarias al Rector para	Extensión y Proyección Social

<b>Superior</b>		establecer la estructura organizacional y los procedimientos de Dirección de Extensión y Educación Continua de la Vicerrectoría Académica, para la gestión y ejecución de proyectos de Extensión: consultoría extensión y proyección social	
<b>Acuerdo No. 025 del Consejo Superior</b>	2015	Por el cual se actualiza la Política Curricular y el Proyecto Formativo de la Universidad del Valle	Desarrollo Curricular
<b>Resolución No. 081 del Consejo Superior</b>	1988	Crea y organiza la Vicerrectoría de Bienestar Universitario.	Bienestar Universitario
<b>Resolución No. 013 del Consejo Superior</b>	1992	Por la cual se crea el día del egresado de la Universidad del Valle.	Egresados
<b>Resolución No. 024 del Consejo Superior</b>	1994	Por la cual se reglamentan los procedimientos para elegir los decanos y las representaciones de los directores de programas, de las unidades académicas, de los egresados, de los profesores y de los estudiantes a los diferentes cuerpos colegiados de la universidad". Art 1, 4, 39.	Egresados
<b>Resolución No. 125 del Consejo Superior</b>	1998	En el art. 10 Representación de los Egresados en los Consejos de Facultad	Egresados
<b>Resolución No. 039 del Consejo Superior</b>	1999	Por la cual se reglamentan los pagos de bonificaciones por actividades docentes en los programas de formación de pre y postgrado y en las de educación continuada que ofrece la Universidad del Valle a través de sus diferentes unidades académicas y se establece la participación de la universidad en los recaudos.	Extensión y Proyección Social
<b>Resolución No. 040 del Consejo Superior</b>	1999	Reglamenta la presentación de proyectos de asesoría y consultoría por parte de las diferentes unidades académicas de la Universidad del Valle y se establecen las normas y mecanismos para la participación y los pagos que de ella se derivan.	Extensión y Proyección Social
<b>Resolución No.</b>	2001	Por la cual se definen criterios,	Extensión y Proyección

<b>022 del Consejo Superior</b>		políticas y mecanismos de Asignación Académica en la Universidad del Valle.	Social
<b>Resolución No. 031 del Consejo Superior</b>	2002	Se crea el Programa Institucional de Autoevaluación y Calidad como dimensión inherente a las funciones académicas, docentes, investigativas, de bienestar y de gestión, en concordancia con el proyecto institucional de la universidad. Está conformado por el conjunto de instancias, de actividades, procesos y acciones dirigidas a construir una cultura de la autoevaluación y el mejoramiento continuo en las funciones de docencia, de investigativas, de extensión, de administración, de bienestar y de gestión financiera de la universidad. Define objetivos, comités y reglamenta las funciones de cada uno de ellos.	Autoevaluación y Calidad
<b>Resolución No. 040 del Consejo Superior</b>	2002	Por la cual se reglamentan las monitorias en la Universidad del Valle.	Extensión y Proyección Social
<b>Resolución No. 004 del Consejo Superior</b>	2005	Por medio de la cual se establece la creación del Programa Institucional de Egresados en la Universidad del Valle.	Egresados
<b>Resolución No. 073 del Consejo Superior</b>	2005	Por medio de la cual se crea el Programa Institucional de Emprendedores de la Universidad del Valle.	Emprendimiento
<b>Resolución No. 136 del Consejo Superior</b>	2005	Por la cual se hace un reconocimiento a los egresados destacados.	Egresados
<b>Resolución No. 019 del Consejo Superior</b>	2006	Art. 1° y Art 2°: “Por la cual se establece el Reglamento Interno para funcionamiento del Consejo Superior”	Egresados
<b>Resolución No. 030 del Consejo Superior</b>	2007	Por medio de la cual se reglamenta el pago de bonificaciones por actividades de Extensión y de docencia que generan recursos y se establecen las normas y mecanismos para la participación y los pagos que	Extensión y Proyección Social

		de ellas se derivan.	
<b>Resolución No. 028 del Consejo Superior</b>	2012	Por la cual se establecen los Principios, Propósitos y Modalidades de la Proyección Social y la Extensión en la Universidad del Valle.	Extensión y Proyección Social
<b>Resolución No. 010 del Consejo Superior</b>	2014	Por la cual se establece la Política de Internacionalización de la Universidad del Valle y se dictan otras disposiciones.	Extensión y Proyección Social
<b>Resolución No. 066 del Consejo Superior</b>	2015	Representación de los Egresados al Consejo Superior de la Universidad del Valle	Egresados
<b>Resolución No. 093 del Consejo Académico</b>	2000	Por la cual se deroga la Resolución No. 146 de noviembre 27 de 1997 del Consejo Académico y se expide una nueva resolución sobre los DIPLOMADOS en la Universidad del Valle.	Extensión y Proyección Social.
<b>Resolución No. 022 del Consejo Académico</b>	2005	Por la cual se establece y reglamenta la oferta de cursos de Extensión y Diplomados y la expedición de los respectivos certificados en las Sedes Regionales y Seccionales.	Extensión y Proyección Social.
<b>Resolución No. 136 del Consejo Académico</b>	2005	Por la cual se hace reconocimiento a los egresados destacados.	Egresados
<b>Resolución No. 1409 de Rectoría</b>	1997	Promover la vinculación de los egresados, profesionales, directivos, empresarios e inversores potenciales, como benefactores en la modalidad de becas, orientadas a apoyar a aquellos estudiantes que pese a su buen rendimiento académico, tienen dificultades para el pago de sus matrículas financiera.	Egresados
<b>Resolución No. 178 de Rectoría</b>	2007	Por la cual se crea el comité Emprendedores Universidad del Valle.	Emprendimiento
<b>Resolución No. 072 de Rectoría</b>	2008	Se fija el valor que pagará la empresa interesada a la Universidad del Valle, por concepto de prácticas técnico administrativas de los estudiantes.	Extensión y Proyección Social
<b>Resolución No. 1808 de Rectoría</b>	2011	Se Crea y Reglamenta el Programa de Formación Inicial y Básica Deportiva, en la Universidad del Valle, como	Extensión y Proyección Social

			<p>programa de extensión adscrito al Instituto de Educación y Pedagogía – IEP- con el apoyo logístico y administrativo de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario y la Sección Cultura, Recreación y Deportes bajo la asesoría académica de los programas académicos del Departamento de Educación Física y Deporte como proyección deportiva y práctica de sus estudiantes.</p> <p>Define sus Objetivos así:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Académicos: Facilitar la realización de la Práctica Profesional de los estudiantes de Educación Física y Deporte del Instituto de Educación y Pedagogía IEP.</li> <li>• Bienestar: Contribuir al Bienestar de la comunidad universitaria ofreciendo un programa para la recreación, formación y esparcimiento a través del deporte que favorezca la formación integral de los hijos de los docentes y funcionarios.</li> <li>• Extensión: Como actividad de extensión a través de un programa de enseñanza de las diferentes disciplinas deportivas para el beneficio y formación integral de la comunidad en general.</li> </ul>	
<b>Resolución No. 2260 de Rectoría</b>	<b>No. 2012 de</b>	Por la cual se delega una función y se dictan otras disposiciones. Se hace referencia a los contratos de aprendizaje y a los convenios.	Procesos Generales	
<b>Resolución No. 1986 de Rectoría</b>	<b>No. 2015 de</b>	Por medio del cual se expide el reglamento de servicio de bolsa de empleo para egresados de la Universidad del Valle	Egresados	
<b>Resolución No. 2736 de Rectoría</b>	<b>No. 2015 de</b>	Se reestructura el Comité de Asuntos Socioeconómicos Estudiantiles de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario. Se determina que en lo sucesivo el «l Comité de Asuntos Socioeconómicos Estudiantiles», se denominará «Comité de Apoyos Económicos	Bienestar Universitario	

		<p>Estudiantiles y que estará conformado así:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Vicerrector de Bienestar Universitario quien lo preside o su delegado.</li> <li>• Jefe de Sección de Restaurante Universitario.</li> <li>• Jefe de Sección Cultural, Recreación y Deporte.</li> <li>• Jefe Sección de Desarrollo Humano y Promoción Socioeconómica.</li> <li>• Coordinador Administrativo de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario.</li> <li>• Uno de los Representantes estudiantiles ante el Consejo Académico. Principal o suplente.</li> <li>• Profesional a cargo de los grupos estudiantiles en la Vicerrectoría de Bienestar Universitario.</li> </ul>	
<b>Resolución No. 1976 de Rectoría</b>	2016	Por la cual expide el reglamento de prestación de servicios como Bolsa de Empleo de la Universidad del Valle	Extensión y Proyección Social – Bienestar Universitario.
<b>Resolución No. 2644 de Rectoría</b>	2016	Por la cual expide el reglamento de prestación de servicios como Bolsa de Empleo de la Universidad del Valle	Extensión y Proyección Social – Bienestar Universitario.
<b>Circular No.034 de Rectoría</b>	2006	Políticas y Directrices para el Trámite, Proyectos, Contratos y Convenios Interinstitucionales.	Procesos Generales
<b>Memorando 162 de Rectoría</b>	2009	Trámite de Firmas de Convenios y Contratos.	Procesos Generales
<b>Resolución No. 92 de la Vicerrectoría Académica</b>	2014	Por medio de la cual se establecen los criterios de preselección y selección de egresados para participar en el programa de movilidad “Jóvenes Líderes Iberoamericanos XII edición”	Egresados
<b>Circular No.01 de la Dirección de Extensión y Educación Continua</b>	2011	Políticas y Directrices para el Trámite de Convenios de Práctica y/o Pasantía y Contratos de Aprendizaje.	Prácticas Profesionales
<b>Resolución No. 083 de Consejo de la Facultad de Ingeniería</b>	2001	Por la cual se reglamenta la práctica profesional como trabajo académico para los estudiantes de pregrado para la Facultad de Ingeniería.	Prácticas Profesionales

<b>Resolución No. 385 de Consejo de la Facultad de Ciencias de la Administración</b>	2015	Representación de los Egresados en los Comités de programa de pregrado.	Egresados
<b>Resolución No. 056 de Consejo de la Facultad de Ingeniería</b>	2001	Representación de los Egresados en los Comités de Programa de pregrado y de posgrado de la Facultad de Ingeniería.	Egresados

Fuente: Elaboración propia apoyado en los normagramas de Univalle

En cuanto al Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025, la Universidad del Valle, contempla sus apuestas al fortalecimiento de la empleabilidad tanto de sus estudiantes como de sus egresados graduados a partir de las siguientes estrategias, programas y servicios: 1. Servicios de Bienestar Universitario en Desarrollo humano y promoción socioeconómica con los programas de Fomento para el empleo y Monitorias, 2. Estrategia 2.1. Consolidar la relación permanente con los egresados, y 3. Programa 2.1.1. Programa Institucional de Egresados.

La apuesta de la gestión para la empleabilidad de la universidad desde su Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025, aunque si bien es cierto que considera una línea de intervención en el tema, se hace necesario considerar ampliar y fortalecer sus estrategias, programas y servicios más orientada a los modelos exitosos de esta práctica.

### **9.1 Síntesis lineamientos y políticas de empleabilidad en el contexto de la universidad del valle.**

Las políticas y lineamientos internacionales que actualmente operan o inciden sobre la educación superior bajo la dinámica que responsabiliza la formación universitaria como parte del fortalecimiento de la empleabilidad, se ha mantenido constante desde sus inicios en los años 90's del siglo XX, pasando por su consagración en los inicios del siglo XXI y la consolidación, evaluaciones y mejoras en de los programas de gestión de carreras para la empleabilidad que operan en las universidades de alta calidad en lo transcurrido en los últimos años, bajo la documentación e investigación de todo el proceso hasta los impactos e

involucramiento de los stakeholders. En ese sentido, tanto gobiernos y organismos internacionales (de la Educación u otros sectores) como universidades en el ámbito internacional no solo deben seguir fortaleciendo sus políticas, lineamientos, gestión y procesos hacia mecanismos que fortalezcan la empleabilidad de sus estudiantes y egresados. Un ejemplo de la reiterada importancia del tema a nivel internacional, lo representa el QS Graduate Employability Ranking (<https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2018>) que se formalizó desde el 2017 y representa el referente de las universidades más exitosas en este ámbito.

A nivel nacional, las políticas del Ministerio de Educación también han incorporado bajo los parámetros de Calidad el papel de la empleabilidad como parte del impacto social que realizan las universidades en su relacionamiento con el sector externo, tal como se observa en las leyes y decretos relacionados con la creación y renovación de registros calificados de programas.

Finalmente, para el caso de la Universidad del Valle, se puede evidenciar la incorporación a escala institucional el desarrollo de políticas y lineamientos que permiten operar las políticas y reglamentaciones definidas a escala nacional. No obstante, en cuanto al tema de la gestión para la empleabilidad, en el plano de lo reglamentario y normativo, se tiene el cumplimiento de lo mínimo requerido a partir, de no evidenciarse una política institucional más ambiciosa o pretenciosa en cuanto a las dinámicas e importancia que se observa en el plano internacional con otras universidades. Esto implicaría, lineamientos enfocados a la estructuración de un servicio más robusto e integrado junto con la amplitud de estrategias, programas y servicios.

## **10. GESTIÓN DE LA EMPLEABILIDAD EN LAS SEDES REGIONALES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

### **10.1 Actores**

La gestión para la empleabilidad que realiza la Universidad del Valle para sus sedes regionales relaciona los actores involucrados en dicha labor, ya sea como responsables o beneficiarios. Esto implicó, por un lado, establecer quienes son las personas, funcionarios o instituciones que actualmente asumen el compromiso de brindar la gestión o aportar a la misma; y por otro lado, definir los actores que se benefician directa o indirectamente de esta gestión.

#### **10.1.1 Responsables**

A grandes rasgos la gestión para la empleabilidad en Univalle permite definir los responsables a partir de las áreas que asuman la labor junto con el alcance, que la misma universidad, considere de dicha gestión. En esa medida, para el caso de la Universidad del Valle, ya sea en su sede principal como en las sedes regionales, ha orientado este proceder primordialmente al Área de Extensión y Proyección Social, básicamente desde los procesos asociados con: a. prácticas profesionales (con el Servicio de Preparación para la Vida Laboral), b. Egresados (Intermediación Laboral), c. Emprendimiento (Servicios de Orientación, Asesoría y Capacitación). No obstante, para el Área de Bienestar Universitario, principalmente desde el proceso de Desarrollo Humano y Promoción Socioeconómica, desde el Servicio y Programa de Fomento al Empleo (en alianza con el Servicio Público de Empleo del SENA).

De esta manera, como política y estrategia institucional, tanto Extensión y Proyección social como Bienestar Universitario buscan dar cuenta de los mismos servicios y responsabilidades en las sedes de regionales. Sin embargo, en regionalización existe diversidad y variedad en la manera como se asumen las responsabilidades o por quienes las asumen. Esto implica desde un funcionario responsable de extensión y proyección social (con o sin apoyo) asumiendo

todos los frentes, o en su defecto, por uno o dos funcionarios (adicionales al coordinador o profesional de extensión y proyección social) que asumen estas labores compartidas con otras responsabilidades (ya sea de la misma área o relacionadas con otras), en ambos casos, con apoyos de otros actores distintos a su misma área, por ejemplo: profesionales (funcionarios), docentes, monitores o incluso con el apoyo de otras instituciones (SENA, Cajas de Compensación Familiar, Secretarías de las Alcaldías, etc.). Es decir, cada sede desde su autonomía, capacidades y recursos establece sus propias condiciones de gestión y operación (lo cual incide tanto en la asignación de responsable como en los servicios o funciones de cada área logra brindar, en comparación con la sede principal, como se amplía más adelante en el componente de procesos).

No obstante, la Universidad del Valle desde su sede principal, busca centralizar y apoyar a la gestión y operación que realizan cada una de las sedes en sus distintas funciones. Esto implica en algunos casos interacción con los responsables de: a. Regionalización, b. Extensión y Proyección Social, c. Bienestar Universitario, u d. Otras áreas y dependencias. Ya sea con los responsables directos u otros funcionarios; es decir, hay áreas que interactúan directamente con los funcionarios de las sedes, otras utilizan regionalización y otras delegan o solo solicitan información (también en esto hay variedad y diversidad).

Por ejemplo, como lo mencionaron algunos funcionarios de las sedes:

*“...para el caso de la legalización de los convenios y contratos de aprendizaje (se incluyen actas, cartas de compromiso, contratos, etc.), estos involucran al área jurídica de la sede principal” (Entrevista Sede Cod119, 13:15).*

#### 10.1.2 Beneficiarios

En conformidad con lo anterior, quienes se benefician de los servicios asociados a la gestión para la empleabilidad de la Universidad del Valle en sus sedes regionales (de acuerdo a cada una de sus particularidades) de manera directa son:

Los estudiantes desde servicios asociados con monitorias (espacios de trabajo con remuneración no equivalente a un salario ni una vinculación de tipo laboral dentro de la universidad), vinculaciones laborales externas a la universidad (solo en la sede principal desde el área de Bienestar Universitario), y prácticas profesionales (desde la preparación hasta la formalidad de las mismas prácticas y las gestiones asociadas). En algunos casos, desde el programa de emprendimiento.

Los egresados a partir de la intermediación laboral y servicios adicionales o asociados o desde emprendimiento.

Vale la pena aclarar que: 1. No todos estos servicios aplican para la todas las sedes, 2. De los servicios que se brindan no todos son al 100%, 3. En la mayoría de los casos solo se prioriza cualquier gestión para el empleo de los estudiantes de últimos semestres (como se detalla más adelante en el componente de procesos), 4. La intermediación laboral para los egresados en sus alcances y recursos varía en cada sede, y 5. El programa de emprendimiento es muy poco desarrollado, incluso invisible o inexistente en la mayoría de las sedes, es manejado en algunos casos por los programas de administración de empresas o con apoyo de otras instituciones.

Tal como lo mencionaban algunos de los funcionarios de las sedes:

*“Se hacen actividades con los estudiantes de último semestre sobre inserción a la vida laboral, muy de iniciativa de cada programa”* (Entrevista Sede Cod124, 18:20).

*“Programa de Emprendimiento (extensión de cali – agora e innova pyme). Con el SENA se trabaja el emprendimiento desde capacitaciones.”* (Entrevista Sede Cod119, 27:29).

De manera indirecta, se destacan: a. Las áreas académicas en virtud de la pertinencia y calidad de la formación orientada al éxito de la inserción productiva, b. Los sectores externos a la universidad que requieren del talento humano profesional, c. Las familias que dependen económicamente de cada uno de estos profesionales, entre otros actores sociales.

En palabras de uno de los funcionarios:

*“Director de programa, asigna los espacios y un apoyo desde lo administrativo, tutores o docentes tanto de acompañamiento en práctica y como de los de opción de grado. Sucede igual, con las opciones de empleo para los estudiantes”.* (Entrevista Sede Cod125, 60:60).

## **10.2 Acontecimientos**

En cuanto a los acontecimientos de la gestión para la empleabilidad en la Universidad del Valle en sus sedes regionales, se tuvo en cuenta todos aquellos sucesos e hitos que marcaron el inicio, etapas y transcurrir de dicha gestión hasta la fecha. No obstante, se tienen en consideración los hechos o sucesos que antecedieron o fueron previos al inicio formal de la gestión para la empleabilidad dentro del componente de antecedentes. Una vez, se dio operación en la sede, se clasifican las etapas en que se desarrolla actualmente la gestión para la empleabilidad en la universidad en el componente de momentos.

### **10.2.1 Antecedentes**

En términos generales para todas las sedes, el primer antecedente dentro de la Universidad del Valle depende de los inicios formales en la sede principal desde las áreas antes mencionadas y el surgimiento de regionalización como área encargada de fortalecer la extensión y proyección de la universidad (esto por lo menos dentro de lo definido en la formalidad).

En esa medida, los primeros vestigios nos remonta entre los años 90's e inicios del 2000, cuando operan las primeras políticas y normatividad en la cual la Univalle de manera formal da cuenta de sus funciones sustantivas bajo la actual Ley 30 de 1992. Esto permite el inicio de algunos programas o servicios relacionados a lo actualmente conocido. Por ejemplo, Desarrollo Humano y Promoción Socioeconómica, Egresados, y resoluciones para operar la Extensión y Proyección Social desde los programas, etc.

En el 2003 con la definición de las políticas que reestructuraron las áreas de Bienestar Universitario, Extensión y Proyección Social y Regionalización, se estableció la configuración de las actuales áreas y sus programas o lo que potencialmente serían sus servicios.

En el 2005 surgen las resoluciones que formalizan los programas existentes de extensión y proyección social. Este año, es identificado en la mayoría de las sede como el hito más significativo en cuanto al comienzo formal de la mayoría de los programas y servicios de esta área en las sedes.

En el 2010 se potencializa la Extensión y Proyección Social con el surgimiento de las políticas y estrategias de información y comunicación, con lo cual se visibiliza la gestión de las sedes en estas áreas.

En el 2015 se establecen las políticas vigentes, y donde formalmente, se opera la intermediación laboral según la actual reglamentación colombiana.

Para el caso específico de cada, generalmente, surgió como iniciativas particulares de docentes, coordinadores o funcionarios que fueron identificando o se encontraron de frente con la necesidad.

En términos generales, ninguna sede plantea un antecedente específico y determinante propio, pero si destacan sus orígenes alrededor del año 2005 para el caso de algunas sedes, en otras, la referencia es particular a una persona (funcionario o docente).

Tal como se puede ilustrar en palabras de uno de los funcionarios de las sedes regionales:

“Los coordinadores y algunos docentes asumían ese proceso administrativo”  
(Entrevista Sede Cod125, 87:87).

### 10.2.2 Momentos

Ante la variedad y diversidad de formas de operar la gestión para la empleabilidad en las sedes regionales de la Universidad del Valle, los momentos más generales para la mayoría de las sedes centra el inicio desde los últimos semestres, especialmente antes del inicio de las prácticas profesionales, en algunos casos, o antes de iniciar procesos para grados. Algunos pocos casos, lo hacen desde la monitoria de los estudiantes. De esa manera, los momentos identificados corresponden a:

Momento 1. Corresponde a la monitoria que aplica solo para el caso de los estudiantes. Aunque opera en la mayoría de las sedes, son muy pocas las que identifican este momento como parte de la gestión para la empleabilidad; además, en cada sede opera de distinta manera.

En palabras de un funcionario de una de las sedes:

*“Desde Bienestar Universitario, la ayuda socioeconómica de los estudiantes se encuentran (...) la monitorias (académicas, administrativas y especiales).”* (Entrevista Sede Cod123, 23:23).

Momento 2: La preparación para las prácticas a veces cuenta con su respectivo curso preparatorio como el caso de algunos programas y asignaturas especiales con este fin. En otros casos, corresponde a talleres o seminarios de preparación para las prácticas o para la vida laboral. Todas las sedes desarrollan formas de gestión sobre las prácticas profesionales,

aunque es muy variada la manera en cómo opera en cada sede y en cada programa (en especial por razones de: 1. Si aparece o no en el currículo, 2. A nivel de tecnologías o a nivel profesional, y 3. Con programas empresariales, de salud o sociales y humanidades).

En palabras de un funcionario de una de las sedes:

*“Se hacen actividades con los estudiantes de último semestre sobre inserción a la vida laboral, muy de iniciativa de cada programa.”* (Entrevista Sede Cod124, 16:16)

Momento 3: La empleabilidad se inicia solo desde las prácticas; es decir, como estrategia del “primer empleo”. Este aspecto refleja políticas a nivel nacional que se han venido desarrollando por el estilo más o menos desde el año 2000, en adelante, los ejemplos más significativos, la ley 789 de 2002 de apoyo al empleo y ampliación de la protección social, la ley 1429 de 2010 sobre la formalización y Generación de Empleo, la ley 1780 de 2016 sobre la promoción del empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones. Lo anterior, destaca la formalidad que han tenido las prácticas profesionales junto con las reglamentaciones, ya no solo del Ministerio de Educación sino del Ministerio del Trabajo, incidiendo en ellas, el ejemplo más claro es el Decreto 055 del 2015 donde se reglamentó la afiliación de estudiantes en práctica al Sistema General de Riesgos Laborales.

En palabras de un funcionario de una de las sedes:

*“Se hace el apoyo administrativo, en la promoción, aunque principalmente lo hace los coordinadores académicos (hacen el contacto).”* (Entrevista Sede Cod126, 53:53).

Momento 4: La intermediación laboral se centra con el egresado; es decir, se inicia con el que se gradúa. Básicamente donde se centran los principales servicios y gestiones para la empleabilidad basados en: bolsa de empleo, ferias, talleres y capacitaciones, etc.

En palabras de un funcionario de una de las sedes:

*“(…) a los egresados se les proporciona vacantes ante los requerimientos de entidades externas. Oferta educativa y laboral.”* (Entrevista Sede Cod119, 26:26).

Es importante ampliar que los anteriores momentos corresponden a grandes rasgos a los espacios formales que se llevan a cabo en la mayoría de los casos en las sedes regionales de Univalle; sin embargo:

1. Algunos de los servicios quedan a disposición, voluntad e iniciativa de los estudiantes que lo requieran, y en algunos casos, que cumplan con ciertos requisitos cuando así se ameriten; por ejemplo, los talleres de inserción a la vida laboral o asesorías personalizadas (en las sedes con apoyo de psicólogos de bienestar universitario) aunque están pensados para los estudiantes de último semestre, no excluyen a estudiantes de otros semestre que lo soliciten.

En palabras de un funcionario de una de las sedes:

*“A nivel de empleabilidad, ingreso a la vida laboral con estudiantes de último semestre. A veces también por que el estudiante llega y lo solicita. Alguna convocatoria, normalmente con egresados.”* (Entrevista Sede Cod126, 17:17)

2. Complementario a lo anterior, esto conlleva a que el servicio puede o deba estar permanentemente durante todo el semestre.

*“Se realizan talleres de hoja de vida, pruebas psicotecnicas, presentación personal, entrevista, pánico escénico (con un periodista), etc. Durante todo el semestre”.* (Entrevista Sede Cod123, 25:25)

### 10.3 Procesos

En los procesos se hizo referencia a todos aquellos procesos que corresponde a la gestión para la empleabilidad y que clarifican los respectivos servicios que se le ofrece tanto al futuro profesional como al egresado. Para ello se tuvo en cuenta los Detalles, Requerimientos, Alcance, Tareas y Actividades.

#### 10.3.1 Detalle

En los detalles se enfatizó en el nombre, definición y descripción general de un proceso, actividad o tarea relacionada con la gestión para la empleabilidad. En esa medida, y en coherencia con el punto anterior se identificaron los siguientes según los lineamientos formales existentes en la universidad y sus sedes regionales (tomando como referencia el portafolio de servicios de Extensión y Proyección Social y la información de monitorias de la página <http://extension.univalle.edu.co>), por lo menos en la mayoría de los casos:

1. La gestión de monitorias corresponde al proceso de acompañamiento y apoyo en la divulgación, escogencia, asignación y acompañamiento de los estudiantes de pregrado para el desarrollo de todas aquellas actividades de apoyo a la universidad, en las áreas de Docencia, Investigación, Administrativas o Especiales.
2. La gestión de prácticas profesionales corresponde al proceso de acompañamiento y apoyo en la asesoría, orientación, divulgación, escogencia, asignación, legalización, acompañamiento y promoción de los estudiantes para la realización de sus prácticas profesionales en los sitios de prácticas y sus respectivas organizaciones.
3. La gestión de la empleabilidad corresponde al proceso de actualización de bases de datos, intermediación laboral (publicación y divulgación de ofertas, registro de empresas, requisitos y vacantes, etc.), bolsa de empleo, relaciones empresariales,

capacitaciones y asesorías (talleres, seminarios, jornadas y ferias), seguimiento de los graduados (por ahora, según los lineamientos), etc.

4. La gestión de emprendimiento corresponde al proceso de asesorar, capacitar y acompañamiento tanto a los estudiantes, egresados o empleados de la universidad para la identificación de la idea de negocio, formulación del plan de negocio y búsqueda de financiación del mismo.

Es importante aclarar que no se tiene una referencia puntual y específica de un funcionario por: 1. Estos procesos desde la perspectiva de la gestión para la empleabilidad aunque en su mayoría guardan relación o correspondencia a los procesos existentes sobre todo del área de extensión y proyección social, estos pueden ser transversales y articular o centralizar los procesos o acciones de otras áreas, 2. Estos procesos desde la perspectiva anterior, en la mayoría de los casos, no son asumidos por un área específica y mucho menos por un funcionario que contemple la amplitud y comprensión de todo el proceso, y 3. En la totalidad de los casos, ningún funcionario responsable de algunos de estos procesos (en cuanto a la gestión para la empleabilidad no en los cuales fueron contratados para no confundir su idoneidad) soportaba una experticia en el campo de la empleabilidad, lo cual lo suplían con el apoyo de otras áreas, profesionales o instituciones externas.

### 10.3.2 Alcance

En el Alcance se indagó sobre el fin último de cada actividad o tarea; es decir, la relación de metas, objetivos y resultados esperados en cada gestión. Para ello, se agrupa la información en la tabla 8, dando cuenta de cada aspecto según las anteriores gestiones. Vale la pena aclarar que la información aquí consignada, aunque se basa en parte de la información existente en la universidad, es la elaboración pensada en la gestión para la empleabilidad. De Igual forma por el incipiente avance en regionalización. Así mismo las metas y resultados están orientadas desde la atención y prestación del servicio.

**Tabla 8.** Alcance de la Gestión para la Empleabilidad

Gestión	Objetivo	Meta	Indicador	Resultados / Entregables
<b>Monitorias</b>	Generar un espacio a los estudiantes acercamiento al empleo para la consecución de un apoyo económico a través del desarrollo de actividades de apoyo a la universidad.	100% de los cupos aprobados con estudiantes.	% de cupos aprobados para monitorias	Base de datos de los estudiantes beneficiarios de monitorias.
<b>Prácticas Profesionales</b>	Generar espacios prácticos pasantías profesionales para los estudiantes permitiéndoles intervenir en una realidad concreta referente a su área de estudio.	100% de los estudiantes con su práctica profesional definida y formalizada.	% de estudiantes con práctica profesional definida y formalizada.	Base de datos de los estudiantes beneficiarios de monitorias y de los espacios de práctica (convenios, contratos de aprendizaje, etc.).
<b>Empleabilidad</b>	Contribuir en la	100%	de % de estudiantes	Base de datos de

	generación de satisfacción en que son estudiantes que capacidades y la atención del atendidos para utilizaron el posibilidades de servicio por empleabilidad. servicio de inserción parte de los empleabilidad. laboral a los estudiantes que estudiantes y solicitan el egresados de la servicio hacia la universidad. empleabilidad.
<b>Emprendimiento</b>	Fortalecer el 100% de % de estudiantes Base de datos de potencial satisfacción en que son estudiantes que emprendedor de la atención del atendidos para utilizaron el la comunidad servicio por emprendimiento. servicio de universitaria, parte de los emprendimiento. desarrollando estudiantes que metodologías y solicitan el cualidades servicio hacia el individuales emprendimiento. para concebir, planear y poner en marcha nuevas empresas.

Fuente: Elaboración propia

Nota: A partir de un estado del arte fundamentado en la gestión para la empleabilidad y con la operación del servicio bajo dichos parámetros, las metas, indicadores y resultados pueden incorporar aspectos como: 1. Número y porcentaje de población beneficiaria (estudiantes, egresados, empresas, etc.), 2. Número de capacitaciones, orientaciones y/o asesorías brindadas, 3. Número y porcentaje de asistencia, satisfacción y continuidad en el proceso o de la prestación del servicio, 4. Número y porcentaje de vacantes conseguidas o nuevas empresas

vinculadas, 5. Número y porcentaje de estudiantes vinculados laboralmente a través del servicio de empleabilidad, 6. Número y porcentaje de empresas creadas por estudiantes través del servicio de emprendimiento, etc.

### 10.3.3 Requerimientos

Hace referencia a los recursos requeridos para el desarrollo de las actividades y la prestación del servicio en conformidad a la tabla 9.

**Tabla 9.** Requerimientos

Gestión	Requerimiento	Recurso
<b>Monitorias</b>	Cupos autorizados desde la sede principal	Recurso económico destinado para dicho fin
<b>Prácticas Profesionales</b>	Convenios Interinstitucionales	Recursos económicos
	Base de datos actualizados	Talento Humano
<b>Empleabilidad</b>	Bolsa de empleo y proveeduría	Especializado
	Portafolio de emprendedores	Transportes y
<b>Emprendimiento</b>	Recursos para visitas empresariales	Desplazamientos
	Profesionales expertos en el tema	Portal web y/o aplicativo
<b>Emprendimiento</b>	Recurso para participar y desarrollar eventos y ferias	Publicidad y
		Comunicaciones
		Papelería
		Equipos y Medios audiovisuales
	Entre otros.	

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se aclara que la mayoría de los recursos y requerimientos, existen y se utilizan en la gestión. No obstante, algunos aun hacen falta o existen pero no con el uso adecuado.

#### 10.3.4 Tareas y Actividades

Hace referencia a cada una de las tareas y actividades (el paso a paso) como se desarrolla cada proceso, desde los requerimientos hasta el cumplimiento del servicio.

1. De la gestión de monitorías comprende: 1. Definición del requerimiento del monitor, 2. Registro de aspirante a monitor, 3. Selección y vinculación (visitas domiciliarias, algunos casos pruebas), 4. acompañamiento y seguimiento.
2. La gestión de prácticas profesionales comprende: 1. Levantamiento de requerimiento de prácticas y pasantías, 2. Registro de aspirante a practicante o pasante, 3. Capacitación y entrenamiento, 4. Selección y vinculación, 5. Formalización, 6. Acompañamiento y seguimiento, 7. Difusión y promoción, 8. Contacto empresarial.
3. La gestión de la empleabilidad: 1. Levantamiento de requerimiento y vacantes, 2. Registro de aspirante al servicio de empleabilidad (estudiante o egresado), 3. Capacitación y entrenamiento, 4. Selección y vinculación (intermediación), 5. Ferias, jornadas y eventos, 6. Acompañamiento y seguimiento, 7. Difusión y promoción (Boletín), 8. Contacto empresarial (visitas y desayunos empresariales, alianzas y convenios), 9. Actualización de datos, 10. Observatorio laboral.
4. La gestión de emprendimiento: 1. Caracterización de necesidades de proveeduría, 2. Registro de aspirante al servicio de emprendimiento (estudiante o egresado), 3. Capacitación y entrenamiento, 4. Formulación de planes de negocios, 5. Búsqueda de fuentes de financiación, 6. Ferias, jornadas y eventos, 7. Acompañamiento y seguimiento, 8. Difusión y promoción (Boletín), 9. Contacto y redes interinstitucionales (visitas, encuentros, alianzas y convenios), 9. Actualización de datos, 10. Observatorio empresarial.

#### **10.4 Síntesis gestión de la empleabilidad en las sedes regionales de la Universidad del Valle**

La gestión para la empleabilidad en la Universidad del Valle en sus sedes regionales, presenta dinámicas muy diferenciadas y diversas en cuanto a su estructura y forma de operar, no solo en comparación con su sede principal sino entre cada una de las sedes. Esto plantea que dicho gestión sea prácticamente inexistente dentro de lo formal para algunas sedes al reposar su funcionamiento en lo informal o bajo la responsabilidad, voluntad o iniciativa de uno o varios funcionarios. En otros casos, se opera pero a partir de la dependencia del apoyo que brindan otras instituciones u organizaciones que contribuyen con servicios de orientación para la empleabilidad.

No obstante, la universidad si cuenta con áreas que pueden soportar, a partir de una articulación parte de lo que implica la gestión para la empleabilidad, considerando el papel que cumplen: Extensión y Proyección Social, Bienestar Universitario, Coordinaciones de Programas y Profesores como actores protagónicos en la contribución de una gestión u orientación para la empleabilidad tanto de estudiantes y egresados.

Finalmente, es clave poder estructurar la gestión para la empleabilidad a partir de un modelo de empleabilidad que permita la integración de las áreas existente pero en articulación de un área especializada en el tema, es decir, la creación de un Centro de Gestión de Carrera para la Empleabilidad y el Emprendimiento.

## **11. ESTRATEGIAS Y SERVICIOS DE LA GESTIÓN PARA LA EMPLEABILIDAD EN LAS SEDES REGIONALES DE LA UNIVERSIDAD**

Para definir las estrategias de acompañamiento, orientación y entrenamiento que están implementando las sedes del Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle para impactar la gestión de carrera e incorporación de los futuros profesionales en organizaciones productivas, se agrupó la información dentro de los tres aspectos teóricos de referencia: 1. Empleabilidad, 2. Gestión del Talento Humano y 3. Gestión de Carrera.

### **11.1 Empleabilidad**

Las estrategias y servicios fundamentados en la empleabilidad, toman como puntos de referencia la relación oferta – demanda, y la correcta articulación e integración de la una con la otra es el propósito fundamental de la inserción laboral (esto último soporta las estrategias desde la empleabilidad). Sobre estos aspectos deben centrarse la estructuración del que hacer de la gestión para la empleabilidad, y por lo tanto, este es el referente desde el cual se analizó y agrupó la información recopilada.

En concordancia con lo anterior y tomando como referencia la universidad en su oferta de profesionales (usando el concepto no desde una visión económica o comercial de la educación sino desde un referente diferenciador) junto con las políticas internacionales vigente del contexto de la Educación Superior (caso declaración de Bolonia o proyecto TUNING), para plantear dicha oferta se plantean: a. Las competencias de salida y b. El perfil de salida. Específicamente se exploró sobre lo que se tenía y cómo se aplicaba en el servicio.

#### **11.1.1 Competencias de Salida**

Teniendo en cuenta que las competencias son la conjugación entre la capacidad cognitiva, habilidades, motivaciones y experiencias para poder hacer exitosamente algo en contexto. Para el caso de la formación profesional y la diversidad de programas de formación, en este

trabajo no se definieron las competencias específicas de cada programa; ya que, no era el propósito y alcance fundamental del mismo, sumado a la pertinencia de los contextos (sectores económicos o énfasis de las carreras, etc.), las subjetividades (experiencias, trayectorias, otras formaciones, etc.) y actualidad o vigencia (cambios teóricos, tecnológicos, normativos, etc.).

Conforme a la indagación, en la mayoría de las sedes no se cuenta con unas competencias de referencia que sean utilizadas en los servicios, por lo que terminan siendo el producto del levantamiento de dicha información a través del estudiante o egresado en situ (en otras palabras, en el momento en que es requerido). Son pocas las evidencias de un inventario genérico de competencias para cada programa (producto de proyectos específicos o iniciativas particulares más no institucionales), que pueden ser el referente de la formación y la oferta de los profesionales de la universidad. De esta forma, se puede asumir que buena parte de los usuarios no cuenta ni conciben como desde su proceso de formación y el transcurrir por la universidad les ha permitido definir unas competencias que se puedan articular a las competencias propias (producto de sus propias particularidades). Esto se contrasta con la poca claridad de parte de los estudiantes y egresados indagados a la hora de dar cuenta de las mismas.

#### 11.1.2 Perfil de Salida

Para la mayoría de las sedes, el perfil de salida es similar o el mismo perfil académico definido en los registros de cada programa, sin estudios que validen su la actualidad, vigencia y pertinencia. De igual forma, sin incorporar las competencias orientadas a las necesidades del contexto productivo (por lo menos desde lo formal). No obstante, existente iniciativas particulares de alguna sede, programa o funcionario (principalmente el coordinador de programa junto con el responsable de proyección social o de bienestar que trabaja el tema de la empleabilidad) en los cuales si se han hecho estudios (por ejemplo, algunos proyectos de grado) y con los cuales se comprende y se soporta el tipo de profesional que forma Univalle

en las sedes regionales para dar respuesta a las necesidades del contexto laboral en ciertos programas específicos.

En cuanto a la aplicación de dicho perfil en los servicios, por lo antes mencionado, se presenta: por un lado, ausencia en la mayoría de los procesos de la sedes del uso de dichos perfiles; por otro lado, no se cuenta con un proceso orientado al fin de fortalecer y clarificar dichos perfiles, es decir, solo se da respuesta a la demanda.

Vale la pena aclarar, que si bien es cierto que los servicios donde se instruye o se brinda orientación para la inserción a la vida laboral se toca el tema, el proceso solo se limita, tanto a una instrucción como a un ejercicio particular y no institucional o de un programa. Esto aplica para el caso del perfil y las competencias de salida.

### 11.1.3 Competencias Demandadas

Desde una situación o panorama un poco más crítico a lo planteado en las competencias de salida, es lo que se encontró para el caso de las competencias demandadas por el contexto productivo. Esto a partir de pocas exploraciones, estudios, espacios o estrategias que se estén generando para una exploración de las necesidades y demandas de las empresas, empresarios, contratantes o empleadores.

Salvo el estudio de caracterización de regionalización del 2012, no se encuentran procesos o documentos que mantengan actualizada la información referente a las competencias que se requieren para una adecuada inserción laboral. Por lo tanto, las prestación de los servicios de orientación se enfocan en casos específicos y en delegar al usuario, tanto la exploración de dichas competencias como su capacidad de identificarlas, interpretarlas, entenderlas y amoldarlas a sus propios requerimientos.

#### 11.1.4 Perfil de Demanda

En la misma línea del punto anterior y por las razones ya planteadas, igualmente para el caso del perfil demandado, los servicios de orientación o cualquier acompañamiento que se realice desde la sede, solo puede considerar los casos específicos que identifican a partir del requerimiento de un estudiante o un grupo de estudiante según el contexto u organizaciones a las que se proyectan. De esta manera, para brindar la orientación se procede a: 1. Hacer pequeñas exploraciones o indagaciones sobre los escenarios potenciales de inserción, 2. Utilizar información de ciertas empresas de convenios y alianzas (si las hay y en caso de poder contar con dicha información), y 3. Generar la capacidad al estudiante para realizar dicho análisis, desde ejemplos similares o a fines (una base de suposición ante la ausencia de la información directa).

#### 11.1.5 Estrategias

Las estrategias de orientación deben de dar cuenta de la integración entre lo que se tiene y lo que se espera para lograr la inserción laboral. Por consiguiente, ante la poca información tanto en la demanda como en la oferta (por lo menos desde lo institucional), las estrategia que se plantean se caracterizan por: 1. Fundamentarse en particularidades o caso específicos de los usuarios o 2. Estrategias genéricas propias de la intermediación laboral. En esa medida, es muy común en las sedes que más trabajan procesos de orientación y acompañamiento al estudiante aspectos como: a. talleres de inserción a la vida laboral, b. bolsas de empleo o intermediación, o c. ferias, etc.

Se aclara, que no se desvirtúan las estrategias existentes y son totalmente validas, por el contrario lo que se espera es el fomento de las mismas para todas las sedes junto con la generación e incorporación de otras estrategias.

## **11.2 Gestión del Talento Humano**

Teniendo en cuenta que la gestión del talento humano por competencias es el modelo explicativo del proceder de las organizaciones en la gestión de las personas desde su búsqueda, incorporación, desarrollo y permanencia exitosa en la relación persona - organización. La gestión para la empleabilidad desde sus servicios de orientación debe soportar la preparación del estudiante y egresado bajo estas mismas dinámicas organizativas. En especial, si se considera que cada macroproceso brinda información vital y fundamental para la comprensión de las necesidades y demandas de las mismas organizaciones. En esa medida, se presenta a continuación los aspectos que se pueden estar abordando o no en casa sede regional de acuerdo a los siguientes macroprocesos de la gestión humana por competencias: 1. Planeación del Talento Humano, 2. Selección y Contratación, 3. Desarrollo, 4. Compensaciones y Condiciones de Bienestar, y 5. Vínculos.

### **11.2.1 Planeación del Talento Humano**

De esta macroproceso se hace clave la identificación de los perfiles y competencias que construyen y requieren las organizaciones, de los cuales terminan soportándose las vacantes. Como se analizó en los puntos anteriores, para el caso de las sedes de regionalización, este aspecto falta fortalecerse tanto desde lo institucional como desde las prácticas de orientación que se vienen trabajando.

### **11.2.2 Selección y Contratación**

En este macroproceso se centran la mayoría (por no decir que prácticamente todas) las acciones o servicios de orientación, considerando que es el espacio y momento en el cual se genera la inserción o no del estudiante o egresado a la organización pretendida, por lo menos desde lo evidenciado en cada sede. Esto conlleva al desarrollo de talleres o actividades como: Taller de hoja de vida, de entrevista, de pruebas, de marketing, contratación, etc. No obstante, a pesar de la amplia intervención de preparación hacia este macroproceso, los aciertos o

desaciertos, se potencializan o no a partir de: 1. Considerar todos los aspectos generales claves de la organización objetivo (por ejemplo, la planificación del talento humano del punto anterior) y/o 2. Cuanto las orientaciones brindadas no son fundamentadas desde parámetros estándar o criterios unificados sino por el contrario desde generar capacidades de análisis y comprensión de cada organización para adaptar cada estrategia (por ejemplo, no se entrena para hacer una hoja de vida única, sino para hacer la hoja de vida que cada organización requiere en función de la coherencia de los que se es capaz de brindar).

### 11.2.3 Desarrollo

Este macroproceso como referencia para la orientación implica estrategias enfocadas a fortalecer aquellos aspectos formativos que conllevan al desarrollo de competencias genéricas que permiten la adaptación y permanencia en la organización. En esa medida se destacan los talleres enfocados a: 1. Pensamiento Estratégico, 2. Aprendizaje constante, 3. Comunicación organizacional, 4. Flexibilidad, 5. Innovación, etc. En otras palabras, se fomenta por el desarrollo de las competencias que complementan las competencias específicas y propias de la formación profesional.

Para el caso de las sedes no se evidencia un despliegue constante y permanente de servicios de orientación bajo este enfoque, salvo algunas iniciativas aisladas, particulares y sin continuidad o permanencia.

### 11.2.4 Compensación y Condiciones de Bienestar

En este macroproceso desde la perspectiva de los servicios de orientación se debe preparar al estudiante y egresado para analizar y evaluar las condiciones de trabajo a las que se puede enfrentar a una organización, así como la manera en que se puede adaptar o armonizar en cuanto la relación vida personal – vida laboral. De igual forma, se le puede enfocar en los aspectos que puede considerar a la hora de negociar su contratación o vinculación con una organización, o en su defecto, los aspectos que puede considerar a la hora de continuar o

cambiar de un trabajo a otro o de una organización a otra. Este último aspecto también se integra al punto anterior, en cuanto a las proyecciones de crecimiento y desarrollo personal y profesional (desarrollo de carrera).

En cuanto a la información levantada en cada una de las sedes, este aspecto evidencia poco desarrollo.

#### 11.2.5 Vínculos

Este último macroproceso también contribuye a la vinculación, permanencia y adaptación a una organización en cuanto a las relaciones interpersonales que se establece entre el trabajador y la misma organización. Es decir se hace importante el entrenamiento y orientación en cuanto las relaciones y comunicaciones entre: a. jefes, b. compañeros, y c. subalternos.

Al igual que el punto anterior, en cuanto a la información levantada en cada una de las sedes, este aspecto evidencia poco desarrollo. Por lo cual, se hace importa fortalecer aquellos aspectos de la orientación que no se queden solo en los aspectos para la inserción sino que consideren los otros aspectos relacionados con la adaptación y permanencia.

### 11.3 Gestión de Carrera

La gestión de carrera desde la perspectiva de la orientación conlleva a valorar y considerar los servicios de gestión para la empleabilidad desde la visión de la carrera subjetiva y objetiva de acuerdo a las trayectorias de los estudiantes y egresados. En otras palabras, las particularidades de lo vivido, recorrido y desarrollado por cada sujeto junto con sus proyecciones independientes de su vínculo con una organización, soportan el componente subjetivo de la carrera; mientras que las trayectorias recorridas en una organización y las potenciales comprenden el componente objetivo de la carrera.

### 11.3.1 Carrera Subjetiva

Para el caso de la carrera subjetiva, en la universidad en su sistema de regionalización no se evidencia un despliegue de los servicios de orientación pensados en las trayectorias de los estudiantes y egresados; es decir, el proceso de intervención aparece en fases casi tardías del proceso de formación profesional.

Los servicios de orientación centrados desde la carrera subjetiva, consideran la intervención y el acompañamiento en la gestión para la empleabilidad del estudiante, y potencial egresado, desde el momento mismo en que llega a la universidad, su transcurrir por la misma hasta su inserción al contexto productivo. Mientras que la realidad reciente enfoca las acciones principalmente desde las prácticas profesionales en adelante.

### 11.3.2 Carrera Social

Implica una estrategia de orientación centrada en los egresados a partir de un fuerte trabajo desde las relaciones interinstitucionales que logra establecer la universidad, en pos de trayectorias de carrera enfocadas al desarrollo y crecimiento profesional. Esto implica, por un lado, vislumbrar organizaciones cuyos escenarios para el crecimiento profesional dentro de las mismas sea posible, y por otro lado, la orientación hacia el emprendimiento, donde los egresados gestan su propio escenario formal (su propia empresa) para crecer junto con su negocio.

De lo anterior, son muy pocas o limitadas las experiencias y evidencias de acciones realizadas por la universidad en las sedes regionales hacia la gestión de la carrera social. No obstante, se cuentan con relaciones interinstitucionales que hace falta fortalecerlas y enfocarlas hacia este fin; de igual forma, sucede con los programas de emprendimiento, donde tan solo una sede muestra unos despliegues interesantes, mientras que las otras están intentando iniciar o por lo menos lo tienen proyectado.

#### **11.4 Síntesis estrategias y servicios de la gestión para la empleabilidad en las sedes regionales de la Universidad del Valle**

A partir de la información levantada en cada una de las sedes, el balance en cuanto a las estrategias, programas y servicios que se brindan como gestión para la empleabilidad permite evidenciar un poco o bajo despliegue en dicho abordaje. En especial ante la revisión de los tres componentes orientadores:

1. En cuanto a la gestión de carrera, la Universidad del Valle en sus sedes regionales opera en momentos tardíos bajo el desconocimiento y desarticulación de los conceptos de carrera y empleabilidad, reduciendo este último al momento de la salida del estudiante sin una intervención durante el transcurrir de toda su carrera (idealmente según la referencias de experiencias exitosas detalladas en el estado del arte).
2. En la gestión para la empleabilidad, no se cuenta con un esquema unificado de orientación sobre el asunto, normalmente se opera sobre el perfil y las competencias demandas pero muy poco trabajo (casi ausente) sobre el perfil y competencias de oferta o salida (esto se contrasta en la dificultad de los estudiantes y egresados del grupo focal a la hora de dar cuenta estos aspectos). Sin mencionar, la construcción de estrategias institucionales y unificados que caractericen el posicionamiento de la Universidad con sus estudiantes y egresados en el contexto de la inserción productiva.
3. Finalmente, en la estrategia de orientación soportada desde la gestión del talento humano, se opera bajo el servicio estándar de todos los proveedores de orientación para el empleo, pasando por talleres de entrenamiento para los procesos de selección y el servicio de intermediación laboral. No obstante, se deja de lado los otros aspectos como: a. En la planificación del talento humano, el potencial de análisis y comprensión de la organización objetivo y sus requerimientos sobre los que se soporta el análisis de vacante y la potencial ruta estratégica de encausar la carrera subjetiva a la potencial carrera objetiva que pueda brindar la organización, b. Desarrollo, en cuanto priorizar

en el desarrollo de competencias y habilidades propias para la permanencia y dominio de recursos de tipo empresarial, c. Compensación y Condiciones de Bienestar como parte de la negociación vida-trabajo y la armonización entre su carrera subjetiva y la carrera objetiva bajo el contexto de una organización favorable o no para su desarrollo, y d. Vínculos, en cuanto al fortalecimiento de las capacidades comunicacionales y de relacionamiento en todos los niveles, como estrategias de formar a los estudiantes y egresados sobre los potenciales conflictos propios de toda organización.

## **12. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y SERVICIOS PARA LA EMPLEABILIDAD EN LAS SEDES REGIONALES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

Una propuesta de fortalecimiento de la gestión y servicios para la empleabilidad en la Universidad del Valle en sus sedes regionales debe contemplar; por un lado, que la universidad actualmente cuenta con una estructura y unos procesos que dan cuenta de avances en dicha gestión, ante lo cual, no se puede plantear el iniciar desde cero; por otro lado, la propuesta a plantear tiene como alcance: a. Los principios o fundamentos, b. Una estructura, y c. El enfoque de los procesos, estrategias y servicios a brindar desde una generalidad. Los otros aspectos más específicos que permiten las acciones concretas para la implementación (por ejemplo, la información para construir un estudio de viabilidad) dependerán de las dimensiones y alcances que esperarían para la puesta en marcha de la propuesta por parte de la misma universidad y sus apuestas estratégicas.

Para ello, es clave considerar: a. Conforme a las políticas y lineamientos que inciden y reglamentan la educación superior, se puede considerar la formalización de la presente propuesta como parámetro viable de desarrollarse con un mínimo de estructura y servicios en cada sede del sistema de regionalización, b. De acuerdo a la revisión de los procesos de la gestión para la empleabilidad, se deben definir una estructura y responsables a partir de un modelo integral de las áreas existentes y enfocados a la gestión para la empleabilidad. En ese sentido, se hace clave la recomendación de la creación del centro de gestión de carrera para la empleabilidad y el emprendimiento, y c. Las estrategias, programas y servicios deben ampliar su enfoque desde otros referentes teóricos, conceptuales y prácticos que fortalezcan el actual servicio de la universidad en sus sedes regionales.

### **12.1 Principios y Fundamentos**

Una gestión para la empleabilidad en el contexto universitario, debe integrar una mirada más amplia y articulada a las dinámicas y escenarios que se presentan en la trayectoria de la

formación y de inserción productiva; es decir, la visión de la manera de hacer la gestión, se amplía de los momentos específicos de intervención a la valoración del pasado, presente y futuro del estudiante y egresado en pro de un proceso exitoso de empleabilidad.

Para ello, es fundamental la gestión de carrera en cuanto su integración con el proyecto de vida en el proceso de clarificar y definir la vocación y ocupación del estudiante o futuro profesional y el egresado; en esa medida, una integración en el paso del colegio a la universidad, puede ser un primer punto de partida en los procesos de acompañamiento y orientación en la clarificación de la escogencia de carrera. El impacto de esta correcta decisión conlleva o contribuye a potencializar las capacidades, motivaciones y conocimientos en función de las competencias y el perfil profesional pertinente; por un lado, a las necesidades del contexto bajo dinámicas innovadoras, y por otro lado, la propia pertinencia del mismo estudiante o profesional que se forma en la universidad con su decisión de vida.

Lo anterior expone también un proceso continuo y permanente de acompañamiento y orientación por parte de la universidad al estudiante y egresado. Esto demanda por consiguiente, la participación de múltiples esfuerzos y actores (Bienestar Universitario, Extensión y Proyección Social, Cuerpo Académico y Sector Productivo) con programas y servicios articulados y complementarios que permitan garantizar dicho acompañamiento. De esta manera cada área o actor deberá plantear su accionar en conformidad a la naturaleza de sus políticas, los momentos de intervención, sus alcances, el tipo de programa o servicio a brindar, y cuando y como se articula con los otros actores y momentos del proceso de acompañamiento y orientación con el fin de garantizar la continuación del proceso del estudiante o el egresado. Para el caso de los egresados, es claro el papel preponderante que cumplirán las alianzas interinstitucionales tanto públicos como privados para fortalecer la implementación de los programas de inserción productiva (entrenamiento, capacitación y generación de empleo u oportunidades de emprendimiento).

Desde la perspectiva anterior, es claro que se presentan distintos momentos de intervención que se pueden definir de la siguiente manera: 1. Preuniversidad, lo cual puede implicar

trabajos articulados con colegios u otras formas de formación previos a la universidad u otros actores que agrupan potenciales estudiantes de Educación Superior, 2. Adaptación a la universidad, en los primeros semestre, 3. Fortalecimiento de capacidades y afianzamiento de la carrera, en los semestre intermedios, 4. Énfasis y profundización, en los semestre donde se definen los énfasis y los ciclos de profundización (6, 7 y 8 semestres), 5. Afianzación y articulación del perfil y competencias profesionales a las necesidades del contexto productivo en los procesos de proyectos de grado y prácticas profesionales, 6. Proceso de inserción productiva de empleabilidad y emprendimiento, con estudiantes y egresados. Vale la pena aclarar que el último momento aunque es explícito al contexto productivo y alude al final de la formación, no operaria de esa manera, solo es por fines ilustrativos, por el contrario, corresponde al momento más transversal y que recoge y concluye los frutos de todos los esfuerzos anteriores. Esto último implicaría corregir la visión actual de dicha intervención que si se limita a una intervención tardía.

Ahora, el papel de la academia es fundamental en este proceso de formación (aclarando que no se plantea desde una visión centrada en la economía sino de la integración de la formación con las necesidades de los contextos y su posibilidad de transformarlos –innovación-) en función de brindar un desarrollo curricular flexible, dinámico y global que permite generar conocimientos y competencias coherentes a las necesidades de quienes se forman y direccionados a suplir las necesidades de los distintos contextos en los cuales los futuros profesionales y egresados de la universidad podrán ejercer sus carreras profesionales o su vocación mediante una inserción productiva coherente con su formación profesional. En esa medida, los contenidos, las actividades, los recursos didácticos, las formas de evaluación, los productos académicos deben brindar transformaciones innovadoras al contexto en pro del desarrollo de prácticas de emprendimiento y el desarrollo de competencias y perfiles coherentes a las ocupaciones existentes y futuras de los sectores que generan oportunidades de empleo. Las prácticas profesionales y los proyectos de grado no deben ser los únicos escenarios en los cuales los estudiantes buscan articular sus conocimientos, habilidades y motivaciones en los contextos reales, sino que debe ser el último escenario donde materializan con una mayor autonomía sus competencias y perfiles profesionales; es decir, los procesos

formativos y curriculares de los estudiantes deben de estar permeados de prácticas o praxis educativa en el transcurrir de toda la carrera; de tal forma que la fundamentación teórica se viva en la realidad, y la misma realidad le brinde fundamento y enriquezca la misma teoría. El fin último de este aspecto está en generar en el estudiante y el egresado la capacidad de desarrollar, pero sobretodo, de reconocer cuál es su perfil y sus competencias y cuál es la utilidad que tienen para conseguir un empleo o para generar su propio emprendimiento.

Finalmente, este proceso de acompañamiento permanente tampoco se puede confundir con acciones asistencialistas, activismos o cualquier forma de dependencia del estudiante o el egresado a los programas o servicios que genere la universidad, por el contrario, la esencia fundamental sobre la cual se debe orientar la filosofía de los procesos de acompañamiento y orientación es en cuanto: a. La autogestión, b. El Posicionamiento o visibilidad, c. La Movilidad, y d. Las buenas relaciones. Es decir, fundamentar capacidades desde el propio sujeto para que sea actor y gestor de su propio desarrollo, a partir del reconocimiento de sus potencialidades y de las oportunidades a las que puede apuntar, acompañado de intención de darse a conocer y conocer a los demás, moverse en todos los contextos que sean pertinentes a su trayectoria profesional, y fundamentar muy buenas relaciones desde lo ético y lo profesional.

## **12.2 Estructura**

En cuanto a la estructura que soporte los procesos, los programas y servicios para la gestión para la empleabilidad, es claro que la universidad debe tomar como base las áreas existentes y que guardan relación con los siguientes frentes:

1. Investigación y Monitoreo: Implica un espacio y grupo de profesionales encargados de generar procesos de investigación, monitoreo y observatorio de las dinámicas empresariales, las tendencias de los mercados en cuanto a la inserción productiva, la formación de competencias y perfiles, etc. Con esto se pueden estructurar sistemas de información con prospectiva desde la empleabilidad en cuanto a ocupaciones nuevas,

emergentes y en transformación, y desde el emprendimiento en cuanto a nichos de negocios y necesidades de proveeduría. Se puede articular con la Vicerrectoría de Investigación. De igual forma, también se incluyen los estudios de mercado sobre tendencias de formación, interés de estudio y proyecciones de carrera de los potenciales estudiantes para la universidad.

2. Orientación en Proyecto de Vida y Desarrollo de Carrera: Corresponde al espacio y grupo de profesionales encargados de brindar orientación y asesoría a los potenciales estudiantes, estudiantes y egresados en los aspectos relacionados con el Proyecto de Vida y el Desarrollo de sus carreras. Esto conlleva, a trabajar aspectos de: 1. Escogencia de carrera incluso en integración con Instituciones de Educación Secundaria u otras de formación previa a la universidad, 2. Reconfiguración del proyecto de vida o del desarrollo de carrera en relación al proceso de adaptación a la universidad, 3. Proyección del desarrollo de carrera hacia el empleo o el emprendimiento, 4. Procesos de inserción y adaptación en los contextos productivos con los egresados. Este proceso, puede ser liderado desde el área de Bienestar Universitario.
3. Monitorias y Prácticas: Comprende al espacio o grupo de profesionales que gestionan, orientan, capacitan, asesoran y entrenan a los estudiantes en los procesos previos a la empleabilidad o al emprendimiento, como es el caso de las Monitorias y las Prácticas Profesionales, considerando no solo el desarrollo de los procesos de formalización de las mismas sino también un proceso de formación y acompañamiento en pro de fortalecer las competencias hacia la empleabilidad o el emprendimiento. Aunque ambos aspectos están divididos entre Bienestar Universitario y Extensión y Proyección Social, se recomendaría que fueran asumidos ambos por la segunda área aquí mencionada pero sin desligar el apoyo de Bienestar Universitario en cuanto a su proceso particular de la identificación de los perfiles socioeconómicos y las visitas domiciliarias desde el enfoque socioeconómico.
4. Empleabilidad: Involucra al espacio y grupo de profesionales que generan los procesos de intermediación para el empleo, junto con los procesos de orientación, entrenamiento y capacitación para el empleo y se complementa con la promoción tanto en los

estudiantes y egresados como con las organizaciones aliadas. Si bien es cierto la universidad cuenta desde el área de proyección social con este programa, solo se restringe al egresado, en este caso implicaría ampliar su población objetivo y fortalecer sus acciones.

5. **Emprendimiento:** Incumbe al espacio y grupo de profesionales encargados de sensibilizar, estimular y acompañar a los estudiantes y egresados en su proceso de gestación y materialización de sus ideas de negocios. Muy similar al punto anterior, la universidad desde el área de Extensión y Proyección Social, ya cuenta con este programa, pero se hace necesario potencializar sus servicios y alcances, involucrar otros actores y generar alianzas estratégicas interinstitucionales para ampliar el acompañamiento, tanto para la cobertura de beneficiarios como continuidad en el seguimiento en el ciclo de vida del emprendedor.

### **12.3 Procesos, Estrategias y Servicios**

En cuanto a los procesos, estrategias y servicios, estos se pueden englobar en cinco aspectos que se mencionan a continuación.

1. **Adaptación Universitaria:** Esto implica aquellas acciones y actividades que buscan intervenir al preuniversitario, preferiblemente antes de ingresar a la universidad, y al estudiante recién llegado en su proceso de adaptarse a la vida universitaria. De aquí se desprenden actividades como: 1. Talleres de escogencia de carrera en Colegios, o en las visitas de los mismos en la universidad, 2. Semana de Inducción previa al ingreso a la universidad, 3. Cursos extracurriculares enfocados tanto al proyecto de vida y desarrollo de carrera como de fortalecimiento en competencias académicas, y 4. Todas aquellas actividades que propendan con menguar el impacto que conlleva la transición de la formación secundaria u otra previa a la universidad a la vida universitaria.
2. **Permanencia:** Da cuenta de las acciones y actividades relacionadas con intervenir los factores de deserción y ausentismo de los estudiantes que llegan a la universidad. De lo cual, se destacan las actuales medidas de Bienestar Universitario, pero con la

necesidad de integrar otros aspectos como el fortalecimiento de refuerzos académicos, talleres de afianzamiento o reorientación de carrera y potenciar la empleabilidad o el emprendimiento en los inicios de la formación como medida de contribución en el sostenimiento socioeconómico (por ejemplo, generar convenios interinstitucionales para empleo a estudiantes o incluso para poder desarrollar formación dual –una especie de patrocinio empresarial donde se estudia y se trabaja de manera a fin y coherente; es decir, trabaja sobre lo que estudia y estudia sobre lo que trabaja).

3. **Énfasis y Profundización:** Conlleva al desarrollo de sesiones de orientación o el desarrollo de cursos que permitan la planeación y proyección de la carrera profesional en función de sus interés vocacionales, el conocimiento de su propia carrera y la formación obtenida en virtud de evaluar sus propias capacidades, experiencias y motivaciones versus las posibilidades o rutas de énfasis profesional que le brinda el programa y la universidad en los semestres restantes versus las tendencias de los mercados productivos. Esto también implica, la orientación en la coherencia del proyecto de grado y de la práctica profesional.
4. **Inserción Laboral:** Da razón de los actividades y acciones que contribuyen a la intermediación laboral, todo la preparación y promoción de la misma. Esto puede implicar: a. Recepción de Solicitud del servicio (por parte del estudiante o el egresado), b. Verificación de Requisitos, c. Registro de Perfiles, d. Consulta de Vacantes, e. Proceso de Preselección, f. Envío de Hoja de vida, g. Prestación del servicio de orientación, asesoría y capacitación, h. Gestión del sitios para practicas o inserción laboral, i. Verificación de condiciones, j. Seguimiento y evaluación del proceso, entre otros. Además, se considera el desarrollo de actividades y eventos de promoción del empleo (ferias, visitas empresariales, convenios, etc.).
5. **Inserción Emprendimiento:** Involucra las actividades y acciones enfocadas a la atención del estudiante con sus ideas de negocio, el acompañamiento puede implicar: a. Recepción de Solicitud de incorporación al proceso de emprendimiento (por parte del estudiante), b. Verificación de Requisitos, c. Orientación y/o Formación, d. Registro de Idea de Negocio o Plan de Negocio, e. Consulta de necesidades de proveduría, f. Proceso de preselección y evaluación de propuestas, g. Asesoría y

reformulación de planes de negocios, h. Aplicar a fuentes de financiación, i. Seguimiento, j. Evaluación del proceso, k. Realizar feria del Emprendimiento entre otros eventos y actividades de promoción tanto con estudiantes, egresados y organizaciones aliadas.

En definitiva, se propone la puesta en marcha de un modelo que integre la propuesta de los modelos de Muñoz (2006), Caballero y otros (2009, 2014) y Dapía y Fernández (2016), junto con la inclusión de los programas y servicios más exitosos según las experiencias de las universidades Top 5 en empleabilidad.

### 13. CONCLUSIONES

Las políticas y lineamientos de empleabilidad que operan en el contexto de la Educación Superior tanto a nivel mundial como a nivel nacional y local, plantean: 1. La estrecha relación y exigencia para las universidades en cuanto al rol protagónico que se les ha atribuido en su contribución como organización que forma profesionales potencialmente empleables y actos para el sector productivo, 2. La incorporación en la totalidad de las políticas educativas de la empleabilidad como un criterio de verificación de alta calidad en cuanto al impacto que se genera con los egresados en su relación con el sector externo y 3. Las políticas y lineamientos sobre la empleabilidad en el contexto de la universidad no solamente tienen su origen en organizaciones relacionadas con la educación sino cuentan con la incidencia de organismos internacionales del orden económico y productivo. Esto conlleva, a la eminente necesidad de la integración entre las universidades y el sector productivo en generar iniciativas conjuntas para implementar estrategias potencialmente exitosas para la empleabilidad de los estudiantes y profesionales universitarios.

En cuanto a la gestión de la empleabilidad en las sedes regionales de la Universidad del Valle, no se pudo evidenciar una estructura formal y completa en cuanto al desarrollo e implementación de los procesos asociados al servicio de orientación y acompañamiento para la empleabilidad de estudiantes y egresados. Lo que sí se pudo constatar es la iniciativa y el esfuerzo de acciones muy particulares (de la sede, de un área o de un funcionario), variadas y diversificadas para contribuir en el tema. La única estructura formal que existe en la Universidad del Valle se encuentra en la sede principal (Meléndez).

De los programas y servicios para la empleabilidad de los estudiantes y graduados de la Universidad del Valle en las sedes regionales como estrategias se destaca: 1. Su proceder está fuertemente orientada a los graduados y poco a los estudiantes, 2. Su intervención sucede en un etapa tardía, es decir, cuando ya van de salida, 3. No hay una integración con la formación disciplinar, es decir, no se impacta lo curricular, 4. Hace falta un desarrollo permanente y

amplio de investigaciones sobre el tema para fortalecer observatorios para la empleabilidad, 5. Poco progreso de la internacionalización como estrategia para la empleabilidad en las sedes, 6. Los programas y servicios existentes solo apuntan a las intervenciones básicas de la búsqueda de empleo, pero no abarcan la totalidad de estrategias que se pueden brindar desde el modelo de la gestión del talento humano, 7. No se concibe un visión de desarrollo de carrera como elemento clave para la orientación y el entrenamiento para la empleabilidad, y 8. Los estudiantes y graduados conocen muy poco sobre el servicio que se brinda, sumada a las nociones sesgadas y poco fundamentadas para desarrollar su propia búsqueda de empleo.

Definitivamente, para la Universidad del Valle se hace necesario el desarrollo y propuesta en marcha de modelo de gestión para la empleabilidad pensado en la creación de un Centro de Desarrollo Profesional que permita integrar las áreas y servicios existentes, sumado a los programas y servicios que en la actualidad no se brindan, pero que se pueden tomar de las experiencias exitosas documentadas en el presente trabajo. Esto en virtud, que la universidad es una sola, se debe propender que dicho modelo considere los mínimos de servicios a brindar en todas las sedes.

Finalmente, se recomienda como propuesta de mejora la creación del centro de gestión para la empleabilidad y desarrollo de carrera, incorporando un modelo que integra las etapas para la empleabilidad y la incorporación de cinco estrategias relacionadas con: 1. El componente curricular en lo tecnológico (educación y servicios virtuales), competencias idiomáticas y multicultural, internacionalización y educación situada, 2. El componente de investigación y desarrollo de observatorios vocacionales, laborales y empresariales, 3. El componente de orientación desde modelos de gestión de carrera, permanentes y transversales en todo el proceso de formación del estudiante y como graduado, 4. El componente de articulación empresarial bajo la conformación de redes y alianzas estratégicas que potencialicen y coayuden en las otras estrategias planteadas, y 5. El componente de Feedback fundamental en la articulación con los graduados a través de las redes y asociaciones para evaluar y fortalecer el desarrollo del modelo de gestión para la empleabilidad

## 14. BIBLIOGRAFÍA

- ACSUG (2004) Estudio da inserción laboral dos titulados so Sistema Universitario de Galicia. 1996-2001 (Santiago de Compostela, ACSUG).
- ACSUG (2013) Estudio da inserción laboral dos titulados so Sistema Universitario de Galicia. 2008-2009 (Santiago de Compostela, ACSUG).
- ACSUG (2014) Estudio da inserción laboral dos titulados no Sistema Universitario de Galicia. 2009-2010 (Santiago de Compostela, ACSUG).
- Aik, K., Din, L., Ahmad, S. Fauzi, M. & Abu, F. (2011). A five-year study on the employability of UKM graduates. *Education*, 133 (4), 431-433
- Albert, C., García, C. y Toharia, L. (2008) La inserción laboral de los universitarios: un estudio piloto de los licenciados en Economía y Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Alcalá (Alcalá de Henares, Universidad de Alcalá de Henares).
- Alberto, M. (2005). A noção de empregabilidade nas politicas de qualificação e educação profissional no Brasil nos anos 1990. *Trabalho, Educação e Saúde*, 3 (2), 295-330
- Alexandrea, F., Portelaa, M. & Sá C. (2009). Admission conditions and graduates' employability. *Studies in Higher Education*, 34 (7), 795–805
- Almeida, M., Teixeira, M., y Martinelli, D. (2010). Por qué administrar estratégicamente recursos humanos? *RAE – Revista de Administracao de Empresa*, 33 (2), 12-24.
- Alves, K., Ambiel, R. y Lócio, B. (2014). Vivências Acadêmicas e Empregabilidade de Universitários em Final de Curso. *Trends in Psychology / Temas em Psicologia*, 22 (2), 329-340
- Andrews, J. & Higson, H. (2008). Graduate Employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard' Business Knowledge: A European Study. *Higher Education in Europe*, 33 (4), 411-422
- ANECA (2008) Informe gestores educativos. Titulados universitarios y mercado laboral. Proyecto Reflex (Madrid, ANECA).
- ANECA (2009) Los procesos de inserción laboral de los titulados universitarios en España. Factores de facilitación y de obstaculización (Madrid, ANECA).

- Antunes, R. (1998) Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez.
- Antunes, R. (1999) Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo.
- Araya, H. (2005). Evaluación de impacto de la capacitación presencial versus capacitación intranet, usando la metodología de kirkpatrick, desde la percepción de los participantes y los supervisores (Proyecto de grado de pregrado). Universidad Académica de Humanismo Cristiano, Santiago, Chile.
- Área de Empleo (2011) Plan Estratégico de Empleo da Universidade de Vigo. Manuscrito no publicado.
- Área de Empleo (2011) Plan Estratégico de Empleo da Universidade de Vigo. Manuscrito no publicado.
- Arthur, M., Hall, D. y Lawrence, B. (Orgs.) (1989). Handbook of career theory. Cambridge, Inglaterra: Cambridge University Press.
- Arthur, M., y Rousseau, D. (1996). A career lexicon for the 21st century. Academy of Management is Executive, 10 (4), 28-39
- Ashe, F. (2012). Harnessing Political Theory to Facilitate Students' Engagement with Graduate 'Employability': A Critical Pyramid Approach. Politics, 32 (2), 129-137
- Balassiano, M., Alves, A. y Lemos, A.(2005). Escolaridade, Salários e Empregabilidade: Tem Razão a Teoria do Capital Humano?. RAC, 9 (4), 31-52
- Bardín, L. (1986). El análisis de contenido. Ediciones AKAL, S.A. Madrid – España.
- Baruch, Y. (2011). Transformacoes nas carreiras: de trajetorias lineares para multidirecionais. En: Z. Kilimnik (Ed.), Transformacoes e transicoes nas carreiras. Estudos nacionais e internacionais sobre o tema (pp. 3-27). Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark.
- Bauman, Z. (1999) Modernidade e ambivalência. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bauman, Z. (2005). Modernidad líquida. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Becker, G. (1962). Investment in human capital: a theoretical analysis. The Journal of Political
- Becker, G. (1975). Human capital (2nd ed.): Columbia University Press.

- Blanch, J. M. (1990) *Del viejo al nuevo paro. Un análisis psicológico y social* (Barcelona, PPU).
- Borges, L. O. & Yamamoto, O. H. (2004). O mundo do trabalho. En J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 25-62). Porto Alegre: Artmed.
- Bourdieu, P. (1988). *La distincion*. Madrid: Taurus.
- Bourdieu, P. (2005). Habitus. In *Habitus: A sense of place*, ed. J. Hillier and E. Rooksby, 43–49. Aldershot: Ashgate.
- Burgués, A. (2015). Aprendiendo en la escuela para los empleos del mañana. *Intangible Capital*. 11(3), 458-484
- Caballero, G., Vázquez, X. y Quintás, M. (2009). ¿Que influencia tienen los stakeholders de la universidad española en la empleabilidad de sus alumnos? *Propuestas de reforma. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 38, 37-64
- Caballero, G.; López, M. y Lampón, J. (2014). La universidad y su implicación con la empleabilidad de sus graduados. *Reis. Rev. Esp. Investig. Sociol.*, 146, 23-46
- Cai, Y. (2013). Graduate employability: a conceptual framework for understanding employers' perceptions. *Higher Education*, 65, 457–469
- Calderón, G., Álvarez, C., y Naranjo, J. (2006). Gestión humana em las organizaciones um fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de la Administración*, 19 (32), 225-254.
- Calderón, G., y Naranjo, J., y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. *Uma aproximación a un sistema integral. Cuadernos de la Administración*, 23 (41), 13-36.
- Campos, K (2011). Construção de uma escala de empregabilidade: definições e variáveis psicológicas. *Estudos de Psicologia*, 28 (1), 45-55
- Campos, K (2011). Construção de uma escala de empregabilidade: definições e variáveis psicológicas. *Estudos de Psicologia*, 28 (1), 45-55
- Campos, K. C. L., Rueda, F. J. M., Martins, L. J., Mancini, C. C., Ghiraldelli, C., & Fumache, R. D. (2003). Conceito de empregabilidade na visão de alunos de Psicologia. *Anais do III Congresso Norte-Nordeste de Psicologia* (pp.422-423). João Pessoa, PB.

- Caricati, L., Chiesa, R., Guglielmi, D. & Mariani, M. (2016). Real and perceived employability: a comparison among Italian graduates. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38 (4), 490–502
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- Castro, D. y Tomas, M. (2012). Aproximación a un instrumento de diagnóstico sobre la visibilidad: el caso de las profesoras universitarias. *Educación*, 21, 63-80.
- Chanlat, J. (1996). Quais carreiras e para qual sociedade? (II). *RAE – Revista de Administracao de Empresa*, 36 (1), 13-20.
- Chiang-Ku, F., Hui-Yin, T. & Jin-Lung, P. (2009). Using ANP and GRA to Evaluate the Employability of Graduates from Department of Risk Management and Insurance. *The Journal of Grey System*, 1, 71 -84
- Comisión de las Comunidades Europeas (2006). Recomendaciones del Parlamento Europeo y del Consejo de Europa sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. *Diario Oficial de La Unión Europea*, 30.12.2006: 10-18. Disponible online en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>
- Comisión Europea (2015). *Objetivos Europa 2020*. Disponible online en: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_es.htm). (Fecha último acceso: 10 de mayo, 2017).
- Cranmer, S. (2006). Enhancing graduate employability: best intentions and mixed outcomes. *Studies in Higher Education*, 31 (2), 169–184
- Crespo, C.A., Gonçalves, C. M., & Coimbra, J. L. (2001). A formação no mundo global: um dispositivo na promoção de competências transversais. III Encontro Internacional de Galicia e Norte de Portugal de Formação para o Trabalho: Novos horizontes para a formação profissional. Encontro realizado na Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela.
- Crosier, D., Purser, L. y Smidt, H. (2007) *Trends V. Universities shaping the European Higher Education Area* (Bruselas, European University Association).
- Crossman J. & Clarke, M. (2010). International experience and graduate employability: stakeholder perceptions on the connection. *Higher Education*, 59, 599–613

- Da Costa, A., Correia, V. y Soares, M. (2009). Educação, empregabilidade e mobilidade social: convergências e divergências. *Cadernos EBAPE.BR*, 7 (2), 369-384
- Da Rosa, S., Chalfin, M., Baasch, D., & Soares, J. (2011). Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología. *Universitas Psychologica*, 10(1), 175-188.
- Dacre, L. & Qualter, P. (2013). Emotional self-efficacy, graduate employability, and career satisfaction: Testing the associations. *Australian Journal of Psychology*, 65, 214–223
- Dapía, M. y Fernández, M. (2016). La Búsqueda Activa de Empleo en el colectivo universitario: conocimientos y prácticas. *Revista española de pedagogía*, 265, 517-542
- Dawis, R. y Lofquist, L. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, EE.UU: University of Minnesota Press.
- Dejours, C. A (2000) *banalização da injustiça social*. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.
- Delaney, L. & Farrenb, M. (2016). No ‘self’ left behind? Part-time distance learning university graduates: social class, graduate identity and employability. *Open Learning*, 31 (3), 194–208
- Dias, R. y Fonseca, N. (2015). O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. *Cad. EBAPE.BR*, 13 (2), 332-345
- Díaz, L. (1998). *Psicología del trabajo y las organizaciones*. Concepto, historia y método. Trabajo académico del Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional. Universidad de La Laguna. Tenerife, España
- Dowling, D., Rose, S. & O’Shea, E. (2015). Reconsidering Humanities Programmes in Australian Universities – Embedding a New Approach to Strengthen the Employability of Humanities Graduates by Empowering Them as ‘Global Citizens’. *Social Alternatives*, 34 (2), 52-62
- Drucker, P. (1997). *As novas realidades*. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning.
- Drucker, P. (1999). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- Duarte, M. y Freire, D. (2000). Globalização e mercado de trabalho: educação e empregabilidade. *O & S*, 7 (17), 9-16
- Economy*, 70(5), 9-49.

- Engels (1876) El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre. Die Neue Zeit, Bd. 2, N° 44
- Enriquez, A. y Rentería, E. (2006). Estrategia de Aprendizaje para la Empleabilidad en el Mercado del Trabajo de Profesionales Recién Egresados. Univ. Psychol. Bogotá, 6 (1), 89-103.
- Enriquez, A. y Rentería, E. (2007). Estrategias de aprendizaje para la empleabilidad en el mercado del trabajo de profesionales recién egresados. Univ. Psychol. 6 (1), 89-103
- Errington, E. (2010). Preparing Graduates for the Professions: Achieving Employability through the Exploration of Near-world Scenarios. The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, 5 (5), 1-10
- Espada, L. (dir.) (2013) Estudo sobre a experiência académica e profissional das pessoas tituladas da Universidade de Vigo (Vigo, Universidade de Vigo).
- Faria, J. C. (1996) Administração: introdução ao estudo. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- Faria, J. H. (2007). Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Faria, J. H. (2009) Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. Cadernos EBAPE.BR, v. 7, n. 3, p. 509-515.
- Fernández, I. (2008). Satisfacción Total en el Trabajo. Psicología Organizacional Humana, 1 (2), 108 – 119.
- Fidler, D. y Gorbis, M. (2012). ¿Estamos preparados para el futuro? Las diez competencias que necesitarán sus empleados. Revista Dossier Insight, 12, 29-36.
- Finn, D. (2000). From full employment to employability: a new deal for Britain's unemployed? International Journal of Manpower, 21 (5), p.384-399.
- Gaio, M. (2015). As universidades, a inserção e a aprendizagem profissionais: que lugar para a pedagogia?. Educar em Revista, 57, 49-64
- García, M., Murillo, G., y González, C. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Gardner, H. (1999). Intelligence reframed: multiple intelligences for the 21st century. New York: Basic Books.

- Gazier, B. (1998). Employability—definitions and trends. In B. Gazier (Ed.), *Employability: concepts and policies*. Berlin: European Employment Observatory, 37-71.
- Gazier, B. (2001). Employability: the complexity of a policy notion. In P. Weinert, M. Baukens, P. Bollérot, M. Pineschi-Gapenne & W. Ulrich (Eds.), *Employability: from theory to practice*: Transaction Pub, 3-23.
- Giddens, A. (2000) *Mundo em descontrolo*. Rio de Janeiro: Record.
- Gokuladas, V. (2011). Predictors of Employability of Engineering Graduates in Campus Recruitment Drives of Indian Software Services Companies. *International Journal of Selection and Assessment*, 19 (3), 313-319
- González, J. y Wagennar, R. (eds.) (2003) *Tuning Educational Structures in Europe*. Final Report. Fase one (Bilbao, Publicaciones de la Universidad de Deusto).
- González, J. y Wagennar, R. (eds.) (2005) *Tuning Educational Structures in Europe*. II. Universities' contribution to the Bologna Process (Bilbao, Publicaciones de la Universidad de Deusto).
- Goodman, S. & Tredway G. (2016). Antecedents of perceived graduate employability: A study of student volunteers in a community-based organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42 (1), 1-10
- Habermas, J. (1982). *Conhecimento e interesse*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Habermas, J. (1997) *Técnica e ciência como “ideologia”*. Lisboa: Edições 70.
- Harvey, D. (1996). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 6. ed. São Paulo: Edições Loyola.
- Hawes, B. (2005). Las claves del Programa de Bolonia en perspectiva de la Universidad Latinoamericana y del Caribe. In: REUNIÓN DE LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN, CULTURA, CIENCIA, TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN, DEL PARLAMENTO LATINOAMERICANO. 3. Santiago de Chile, 2 al 3 de junio de 2005. IESALC, Universidad de Talca.
- Hegel, G. W. F. (1987) “La Fenomenología del Espíritu”. Ed. Fondo de Cultura Económica. México.
- Helyer, R. & Lee, D. (2014). The Role of Work Experience in the Future Employability of Higher Education Graduates. *Higher Education Quarterly*, 68 (3) 348–372

- Hennemann, S. & Liefner, I. (2010). Employability of German Geography Graduates: The Mismatch between Knowledge Acquired and Competences Required. *Journal of Geography in Higher Education*, 34 (2), 215–230
- Hernández, E., Ramos, Y., Negrín, F., Ruiz, C. y Hernández, B. (2011). Empleabilidad Percibida y Autoeficacia para la Búsqueda de Empleo en Universitarios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (2), 131-142."
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hinchliffe, G. & Jolly, A. (2011). Graduate identity and employability. *British Educational Research Journal*, 37 (4), 563-584
- Hinchliffe, G. & Jolly, A. (2011). Graduate identity and employability. *British Educational Research Journal*, 37 (4), 563-584
- Holland, J. (1997). *Making vocational choices*. Englewood Cliffs, EE.UU: Prentice-Hall.
- Holmes, L. (2013). Competing perspectives on graduate employability: possession, position or process?. *Studies in Higher Education*, 38 (4), 538–554
- Holmes, L. (2013). Realist and relational perspectives on graduate identity and employability: a response to Hinchliffe and Jolly. *British Educational Research Journal*, 39 (6), 1044–1059
- Hughes, E. (1937). Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 43, 404-413.
- Kalfa, S. & Taksa, L. (2015). Cultural capital in business higher education: reconsidering the graduate attributes movement and the focus on employability. *Studies in Higher Education*, 40 (4), 580–595
- Knight, P. & Yorke, M. (2001). *Assessment, learning and Employability*. Glasgow: Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Knight, P. T. (2001) Employability and quality, *Quality in Higher Education*, 7(2), 93–95.
- Knight, P., & Yorke, M. (2004). *Learning, curriculum and employability in higher education*. London: Routledge Falmer. Yorke, M. (2004). Employability in the undergraduate curriculum: Some student perspectives. *European Journal of Education*, 39(4), 409–427. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1465-3435.2004.00194.x>

- Knight, P., and M. Yorke (2003). *Assessment, learning and employability*. Maidenhead, UK:Open University Press.
- Kuenzer, A. Z. *Pedagogia da fábrica: as relações de produção e educação do trabalhador*. São Paulo: Cortez, 2002.
- Lambert, C., A. Parker, y M. Neary. 2007. *Espírito empresarial y la pedagogía crítica: Reinventar el plan de estudios de educación superior. La enseñanza en la Educación Superior*, 12 (4), 525-537.
- Lara, K. y Andrade, F. (2008). *Empregabilidade: Construção de uma escala*. *Psico-USF*, 13 (2), 189-201
- Lee, D., Foster, E. y Snaith, H. (2016). *Implementing the Employability Agenda: A Critical Review of Curriculum Developments in Political Science and International Relations in English Universities*. *Politics*, 36 (1), 95-111
- Malvezzi, S. (2002). *La formación del emprendedor. Material utilizado en el seminario La sociedad del conocimiento y la gestión por competencias*. Instituto de Psicología, Universidad del Valle. Cali, Colombia.
- Malvezzi, S. (2009). *Práfácio. A construação da psicologia das organizações e do trabalho: uma tarefa inesgotável*. En: M. Ribeiro, *Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira)*, (pp. 9-16). Sao Paulo, Brasil: Vetor.
- Marín, F., Julio, L. y Lara, K. (2004). *Empregabilidade: o que os alunos universitários entendem sobre isto?*. *Psicologia: Teoria e Prática*, 6(2), 63-73
- Marx, K. (1974). *Trabalho assalariado e capital: salário, preço e lucro*. Porto: Publicações Escorpião.
- Masona, G., Williams, G. & Cranmer, S. (2009). *Employability skills initiatives in higher education: what effects do they have on graduate labour market outcomes?*. *Education Economics*, 17 (1), 1–30
- McQuaid, R., & Lindsay, C. (2005). *The concept of employability*. *Urban Studies*, 42(2), 197-219.
- Miragaia, D. y Carvalho P. (2012). *Análise das metodologias de avaliação da empregabilidade dos graduados em desporto de Portugal*. *Motricidad*, 8 (4) 26-37

- Moka, K., Wenb, Z. & Dalec, R. (2016). Employability and mobility in the valorisation of higher education qualifications: the experiences and reflections of Chinese students and graduates. *Journal of higher education policy and management*, 38 (3), 264–281
- Mora, J., García, A. y Vila, L. E. (2007) Job satisfaction among young European higher education graduates, *Higher Education*, 53:1, pp. 29-59.
- Muñoz, C. (2006). Determinantes de la empleabilidad de los jóvenes universitarios y alternativas para promoverla. *Papeles de Población*, 49, 75 – 89
- Novia, A. (2015). Em busca da liberdade nas universidades: para que serve a pesquisa em educação?. *Educacão Pesquisa*. 41 (1), 263-272
- Oliveira, E. D., & Guimarães, I. C. (2010). Employability through curriculum innovation and Skills Development: A Portuguese Case Study. *Higher Education Management and Policy*, 22(2), 1-20.
- Oto, E. y Fátima, R. (1997). Qualificação e reestruturação produtiva: Um balanço das pesquisas em educação. *Educação & Sociedade*, XVIII (61), 13-35
- Parsons, F. (2005). *Choosing a vocation*. Boston, EE.UU: Houghton Mifflin.
- Prokou, E. (2008). The Emphasis on Employability and the Changing Role of the University in Europe. *Higher Education in Europe*, 33 (4), 387-394
- Rama, C. (2009). El nacimiento de la acreditación internacional. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 2, p. 267-290.
- Rentería, E. (2008). Nuevas Realidades Organizacionales y del Mundo del Trabajo: Implicaciones para la Construcción de la Identidad o del Sujeto. *Informes Psicológicos*. 10, 65-80.
- Ribeiro, M (2009a). *Psicologia e gestao de pessoas: reflexoes críticas e temas afins (ética, competencia e carreira)*. Sao Paulo, Brasil: Vetor.
- Ribeiro, M (2009b). A trajetória da carreira como construção teóricoprática e a proposta dialética da carreira psicossocial. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. 12 (2), 203-216
- Romaniuk K., & Snart F. (2000). Enhancing employability: the role of prior learning assessment and portfolio. *Journal of workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12 (1), 29-34

- Salanova, M., Gracia, F. J. y Peiró, J. M. (1996) Significado del trabajo y valores laborales, en Peiró, J. M. y Prieto F. (eds.) Tratado de Psicología del Trabajo, Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo (Madrid, Síntesis) pp. 35-64.
- Sánchez, M. F., Guillamón, J. R., Ferrer, P., Villalba, E., Martín, A. M. y Pérez, J. C. (2008) Situación actual de los servicios de orientación universitaria: estudio descriptivo, *Revista de Educación*, 345, pp. 329-352.
- Santos, M. (2004). Gestao de recursos humanos: teorías e práticas. *Sociologias*, 6 (12), 142-158.
- Santos, M. y García, J. (2017). La inserción laboral de los pedagogos en el marco de las políticas activas de empleo. *Educar em Revista, Edição Especial* (1), 115-131
- Sastre, M., y Aguilar, E. (2003). Dirección de Recursos Humanos. Madrid, España: Mc-Graw Hill.
- Saviani, D. História das ideias pedagógicas no Brasil. Campinas: Autores Associados, 2007.
- Savickas, M. (1997). Career adaptability: an integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45 (3), 247-259.
- Schein, E. (1993). Career anchors: discovering your real values. Amsterdam, Holanda: Pfeiffer.
- Sennett, R. A (2000) Corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Trad. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record.
- Sopelsa, O., Gomes, M. y Lückmann, L. (2012). O compromisso da universidade com a empregabilidade: concepção dos egressos e empregadores. *Impulso*, Piracicaba, 22 (54), 73-84
- Suárez, B. (2012) Los servicios de orientación profesional y apoyo a los estudiantes universitarios en la mejora de la empleabilidad. Tesis doctoral no publicada. Universidad de León. Ver <http://buleria.unileon.es/xmlui/handle/10612/2242> (Consultado el 25.III.2015).
- Suárez, B. (2012) Los servicios de orientación profesional y apoyo a los estudiantes universitarios en La mejora de la empleabilidad. Tesis doctoral no publicada. Universidad de León. Ver <http://buleria.unileon.es/xmlui/handle/10612/2242> (Consultado el 25.III.2015).

- Sumedrea, S. & Tecau, A. (2016). Internship – tool for improving the employability of Economic Science graduates. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov - Series V*, 9 (58), 247-256
- Super, D. (1957). *The psychology of careers*. New York, EE.UU: Harper & Row.
- Tholen, G. (2014). Graduate employability and educational context: a comparison between Great Britain and the Netherlands. *British Educational Research Journal*, 40 (1), 1–17
- Toffler, A. (1998) *Powershift: as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record.
- Torres, C., Carrión, A., Yepes, V. & Pellicer, E. (2013). Employability of Graduate Students in Construction Management. *Journal of Professional Issues in Engineering Education & Practice*, 139 (2), 163-170
- Towson, K. & Rush, N. (2013). Carving the Information Literacy Niche Within Graduate Employability. *New Review of Academic Librarianship*, 19, 300–315
- Ulrich, D. (2005). La propuesta de Valor de Recursos Humanos: La próxima Agenda de RR.HH. *Capital Humano*, 193, 60-75.
- Universidad del Valle – Ministerio de Educación Nacional (2012). *Caracterización regional, oferta y demanda de la educación superior. Tendencias en subregiones del Valle del Cauca y el Norte del Cauca*. Convenio 760 Documento Institucional Universidad del Valle. Cali, Colombia.
- Van Maanen, J. (1977). *Organizational careers: some new perspectives*. New York, EE.UU: Wiley.
- Veloso, E., y Dutra, J. (2010). Evolucao do conceito de carreira e sua aplicacao para a organizacao e para as pessoas. En: J. Dutra (Ed.) *Gestao de Carreiras na Empresa Contemporanea* (pp. 3-39). Sao Paulo, Brasil: Atlas S.A.
- Vidal, J., López, R. y Pérez, C. (2004) *Formación y empleo de los titulados en la Universidad de León*. Informe 2004: informe general de la universidad (León, Universidad de León).
- Weber, Max (1968). *Economy and Society*. New York: Bedminster Press.
- Yorke, M. & Knight, P. (2007) Evidence-Informed Pedagogy and the Enhancement of Student Employability. *Teaching in Higher Education*, 12 (2), pp. 157–170.

- Yorke, M. (2006). *Employability in higher education: What it is – What it is not*. United Kingdom: Innovation Way, The Higher Education Academy.
- Zulauf, M. (2006). Ensino superior e desenvolvimento de habilidades para a empregabilidade: explorando a visão dos estudantes. *Sociologias*, 8 (16), 126-155

## 15. ANEXOS

Tabla 10. Estructura Categorial

CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	DIMENSIÓN	INDICADOR	REACTIVO
Componentes	Empleabilidad	<b>Perfil de oferta</b>	Corresponde al perfil con el cual sale el egresado de la universidad para dar respuesta a las necesidades del medio	¿Cuál es el perfil del egresado de la universidad?
		<b>Competencias de Salida</b>	Corresponde al compilado de potencialidades, capacidades y habilidades que desarrolla el egresado de la universidad para dar respuesta a las necesidades del medio	¿Cuáles son las competencias esenciales con las que cuentan los egresados de la universidad?
		<b>Perfil de demanda</b>	Corresponde al perfil que demanda el medio de los profesionales que forma la universidad	¿Cuál es el perfil que demanda actualmente el medio?
		<b>Competencias Demandadas</b>	Corresponde al compilado de potencialidades, capacidades y habilidades que demanda el medio a los profesionales que forma la universidad	¿Cuáles son las competencias esenciales que exige el medio que debe formar la universidad?
		<b>Estrategias</b>	Son todas aquellas acciones, actividades y rutas que establece tanto la universidad como los profesionales formados para hacer de su	¿Cuáles son las estrategias, medios, acciones, actividades, rutas y demás actuaciones mediante la cual la universidad y los mismos

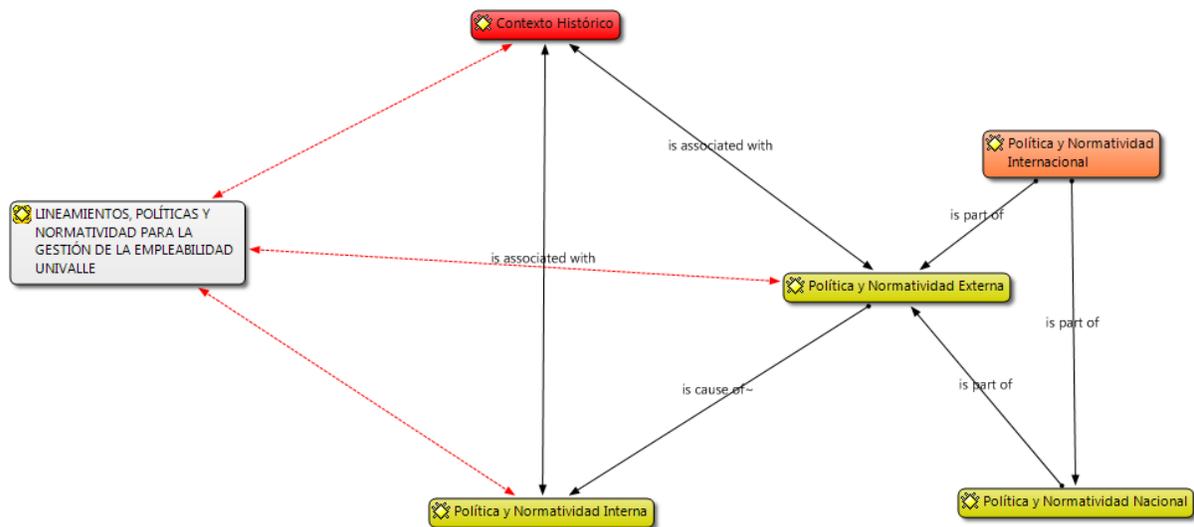
		formación una realidad en la empleabilidad	estudiantes recurren para lograr la empleabilidad?
<b>Gestión del Talento Humano por Competencias</b>	<b>Planeación del Talento Humano</b>	Hace referencia a los Cargos y Funciones, Perfiles, Articulación en el Sistema (áreas de trabajo).	¿Cómo se planifica el talento humano para la gestión de carrera?
	<b>Selección y Contratación</b>	Se entiende como la Incorporación, las Formas de Vinculación y al acompañamiento para la Adaptación del beneficiario a la Organización	¿Cómo se selecciona al talento humano para la gestión de carrera?
	<b>Compensación y Condiciones de Bienestar</b>	Tiene que ver con el salario tanto monetario como no monetario, junto con todos los beneficios que pone a disposición la organización para el trabajador.	¿Cuáles son las compensaciones y condiciones de bienestar pensadas para el talento humano en proceso de carrera?
	<b>Desarrollo</b>	Hace referencia a los Planes de Desarrollo, Evaluación del Desempeño, Movilidad y Planes de Carrera.	¿Cómo se lleva a cabo el proceso de desarrollo de la gestión de carrera?
	<b>Vínculos</b>	Comprende los Vínculos y Relaciones entre Jefaturas y Beneficiarios.	¿Cómo se dan las relaciones y vínculos entre las jefaturas y el talento humano en proceso de carrera?
<b>Gestión de Carrera</b>	<b>Social</b>	Son las condiciones y espacios en los cuales los futuros profesionales pueden generar	¿Cuales son las condiciones y espacios en los cuales los futuros profesionales pueden generar

		una movilidad productiva; es decir, donde pueden iniciar su proceso de empleabilidad.	una movilidad productiva?
		<b>Subjetiva</b> Son las razones y motivaciones que tienen los futuros profesionales a la hora de definir su ruta en la empleabilidad	¿Cuáles son las razones y motivaciones de los futuros profesionales pueden tener a la hora de definir su movilidad productiva?
<b>Acontecimientos</b>	<b>Antecedentes</b>	Son los antecedentes de la Gestión de Carrera en la Organización	¿Cómo surgió la gestión de carrera en la organización?
	<b>Momentos</b>	Hace referencia a las Etapas en que se desarrolla actualmente la Gestión de Carrera	¿Cuáles son las etapas o momentos que comprenden la gestión de carrera?
<b>Actores</b>	<b>Responsables</b>	Se relaciona con las personas responsables de implementar la Gestión de Carrera	¿Quiénes son las personas responsables de la gestión de carrera y cuál es su rol?
	<b>Beneficiarios</b>	Hace referencia a las personas que son incorporadas por la organización para ser beneficiarios de la Gestión de Carrera.	¿Quiénes son las personas beneficiarias de la gestión de carrera y cuál es su rol?
<b>Procesos</b>	<b>Detalle</b>	Corresponde al nombre y descripción de cada una de las actividades	¿Cuáles son las actividades que comprenden la gestión de carrera?
	<b>Alcance</b>	Hace mención a cada uno de los objetivos y resultados	¿Para qué se desarrollan estas actividades y qué se espera lograr?

		planteados para cada una de las actividades	
	<b>Requerimiento</b>	Se tiene en cuenta los recursos requeridos para el desarrollo de las actividades y la forma como se registran (formatos).	¿Qué recursos son necesarios para el desarrollo de las actividades y como se controla el desarrollo de las mismas?
<b>Contexto</b>	<b>Normatividad y Política</b>	Hace referencia a los lineamientos de tipo legal tanto externo como interno de la Organización y que regulan el desarrollo de las actividades de Gestión de Carrera en la empresa.	¿Cuáles son las normas y políticas que rigen todo el proceso de gestión de carrera?

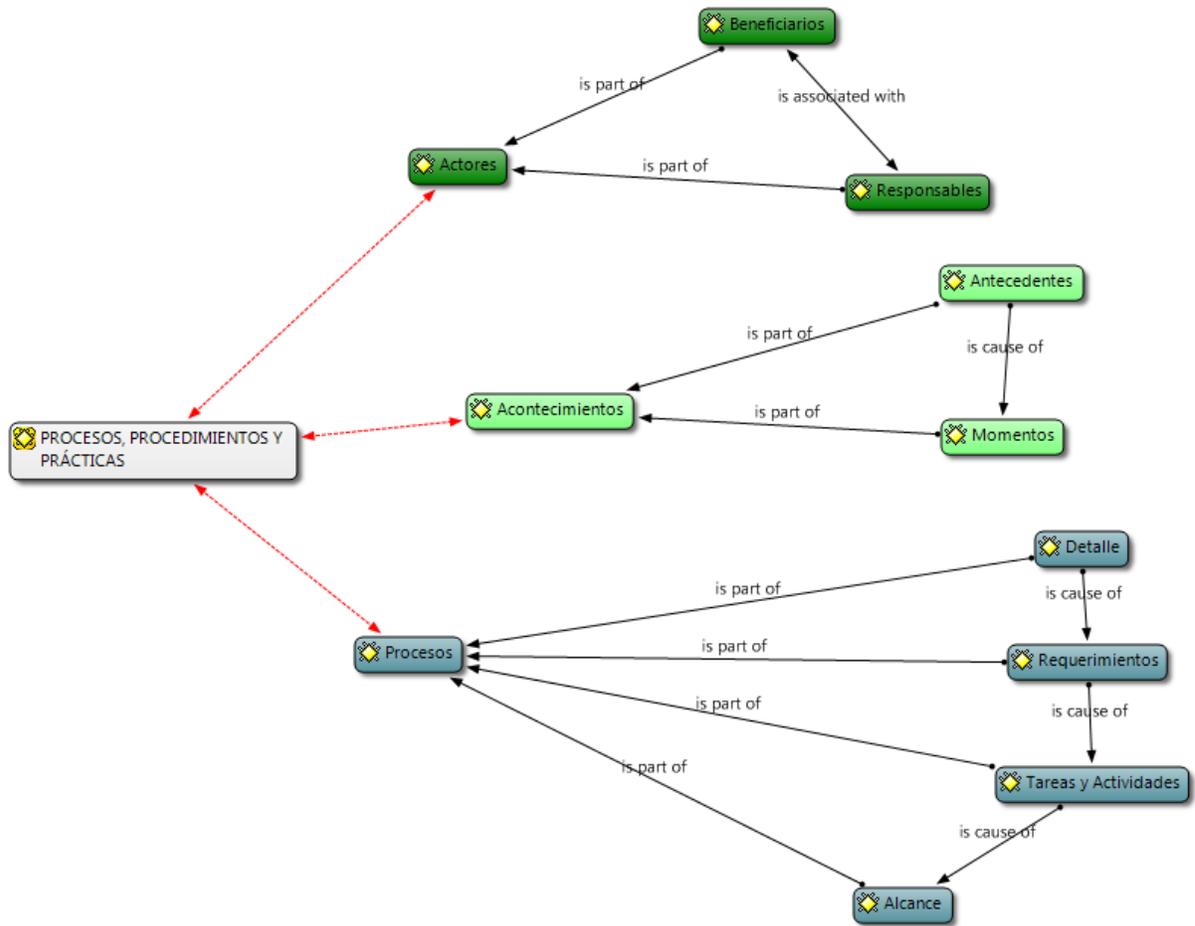
Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 15.** Árbol de Asociación de Ideas de Políticas y Lineamientos



Fuente: Elaboración propia con AtalasTi

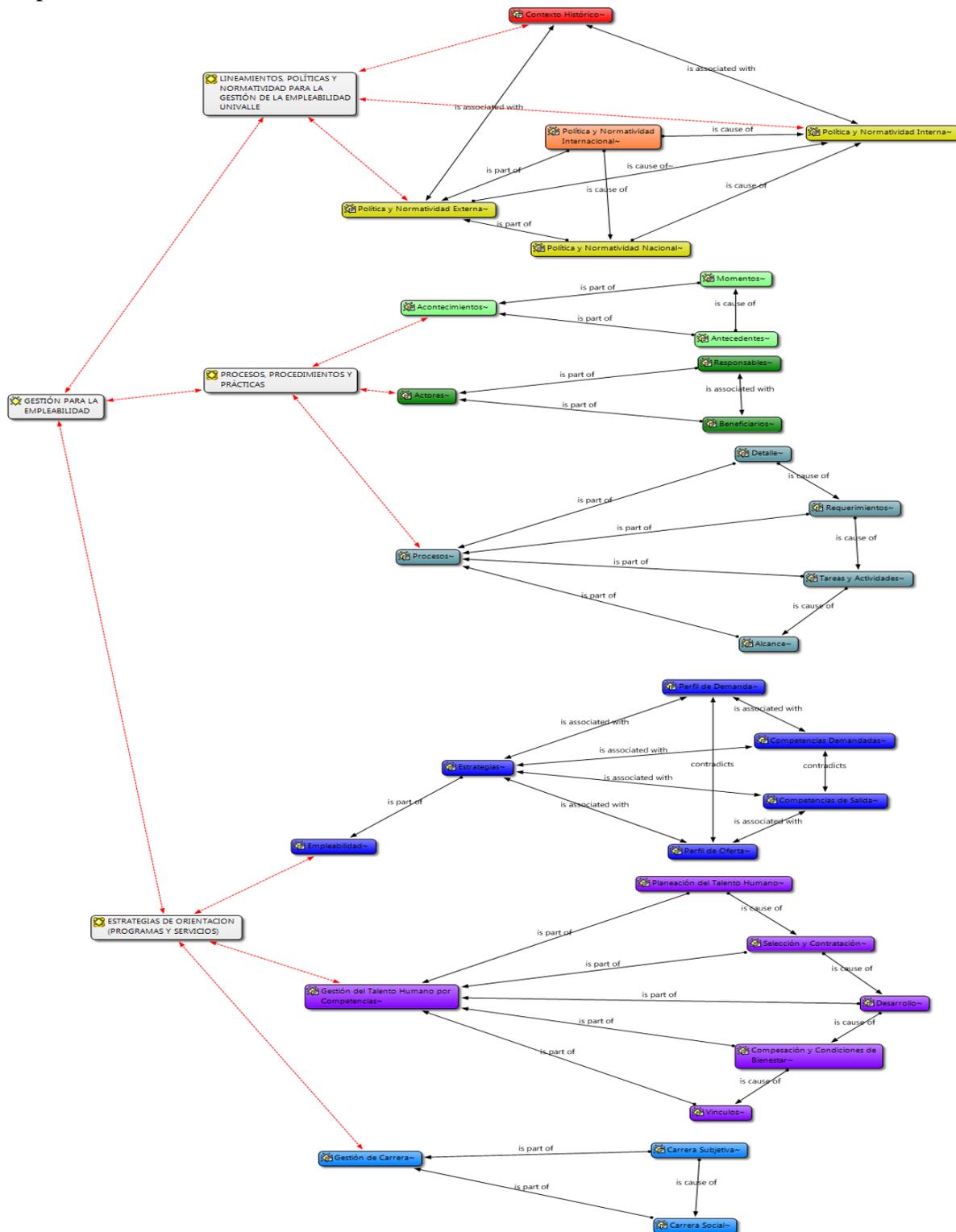
**Ilustración 16.** Árbol de Asociación de Ideas de Procesos, Procedimientos y Prácticas



Fuente: Elaboración propia con AtalasTi



**Ilustración 18.** Árbol de Asociación de Ideas de la Gestión para la Empleabilidad.



Fuente: Elaboración propia con AtalasTi

**Tabla 11.** Técnicas e Instrumentos de recolección y análisis de la información

<b>Recolección de Información</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Sistematizar de Lineamientos y Políticas	Revisión Documental	Matriz de Registro
	Entrevista	Cuestionario con Google Form
Establecer Procesos Procedimientos y prácticas	Revisión Documental	Matriz de Registro
	Entrevista	Cuestionario con Google Form
Definir Estrategias de Orientación	Revisión Documental	Matriz de Registro
	Entrevista	Cuestionario con Google Form
	Grupo focal	Cuestionario con Google Form
Proponer de Modelo	Revisión Documental	Matriz de Registro
<b>Análisis de Información</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Sistematizar de Lineamientos y Políticas	Análisis de Contenido Árbol de Asociación de Ideas	AtlasTI Excel
Establecer Procesos Procedimientos y prácticas		
Definir Estrategias de Orientación		
Proponer de Modelo		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12.** Matriz de Registro de Sistematización de Lineamientos y Políticas

POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS - MOMENTOS					En la Carrera	Prácticas	Graduado
<b>Contexto</b>	<b>Normatividad y Política</b>	Hace referencia a los lineamientos de tipo legal tanto externo como interno de la Organización y que regulan el desarrollo de las actividades de Gestión de Carrera en la empresa.	¿Cuáles son las normas y políticas que rigen la gestión para la empleabilidad en la universidad?	EXTERNO	GUBERNAMENTAL		
					INTERINSTITUCIONAL		
					INTERNACIONAL		
				INTERNO	INSTITUCIONAL		
					LOCAL (SEDE)		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13.** Matriz de Registro de Procesos, Procedimientos y Prácticas

<b>PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y PRÁCTICAS - MOMENTOS</b>				<b>En la Carrera</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Graduado</b>
<b>Acontecimientos</b>	<b>Antecedentes</b>	Son los antecedentes de la manera como se inició y se ha hecho la gestión para la empleabilidad en la universidad	¿Cómo surgió la gestión para la empleabilidad en la universidad?			
	<b>Momentos</b>	Hace referencia a las Etapas en que se desarrolla actualmente la Gestión para la Empleabilidad en la universidad	¿Cuáles son las etapas o momentos que comprenden la gestión para la empleabilidad en la universidad?			
<b>Actores</b>	<b>Responsables</b>	Se relaciona con las personas responsables de implementar o se relacionan con la gestión para la empleabilidad	¿Quiénes son las personas responsables de la gestión para la empleabilidad y cuál es su rol?			

	<b>Beneficiarios</b>	Hace referencia a las personas que son beneficiarios de la Gestión para la empleabilidad en la universidad.	¿Quiénes son las personas beneficiarias de la gestión para la empleabilidad y cuál es su rol?			
<b>Procesos</b>	<b>Detalle</b>	Corresponde al nombre y descripción de cada una de las actividades o servicios que componen la gestión para la empleabilidad	¿Cuáles son las actividades o servicios que comprenden la gestión para la empleabilidad?			
	<b>Alcance</b>	Hace mención a cada uno de los objetivos, meta, indicadores y resultados planteados para cada una de las actividades o servicios	¿Para qué se desarrollan estas actividades o servicios y qué se espera lograr?			
	<b>Requerimiento</b>	Se tiene en cuenta los recursos requeridos para el desarrollo de las actividades y la forma como se registran (formatos).	¿Qué recursos son necesarios para el desarrollo de las actividades o servicios y como se controla el desarrollo de las mismas?			

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14.** Matriz de Registro de Estrategias de Orientación (Programas y Servicios)

<b>ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN (ESTRATEGIAS PROGRAMAS / SERVICIOS)</b>				<b>En la Carrera</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Graduado</b>
<b>Componentes</b>	<b>Empleabilidad</b>	<b>Perfil de oferta</b>	Corresponde al perfil con el cual sale el egresado de la universidad para dar respuesta a las necesidades del medio	¿Cuál es el perfil del egresado de la universidad?		
		<b>Competencias de Salida</b>	Corresponde al compilado de potencialidades, capacidades y habilidades que desarrolla el egresado de la universidad para dar respuesta a las necesidades del medio	¿Cuáles son las competencias esenciales con las que cuentan los egresados de la universidad?		
		<b>Perfil de demanda</b>	Corresponde al perfil que demanda el medio de los profesionales que forma la universidad	¿Cuál es el perfil que demanda actualmente el medio?		
		<b>Competencias Demandadas</b>	Corresponde al compilado de potencialidades, capacidades y habilidades que demanda el medio a los profesionales que forma la universidad	¿Cuáles son las competencias esenciales que exige el medio que debe formar la universidad?		

		<b>Estrategias</b>	Son todas aquellas acciones, actividades y rutas que establece tanto la universidad como los profesionales formados para hacer de su formación una realidad en la empleabilidad	¿Cuáles son las estrategias, medios, acciones, actividades, rutas y demás actuaciones mediante la cual la universidad y los mismos estudiantes recurren para lograr la empleabilidad?			
<b>Gestión del Talento Humano por Competencias</b>		<b>Planeación del Talento Humano</b>	Hace referencia a los Cargos y Funciones, Perfiles, Articulación en el Sistema (áreas de trabajo).	¿Cómo se planifica el talento humano para la gestión de carrera?			
		<b>Selección y Contratación</b>	Se entiende como la Incorporación, las Formas de Vinculación y al acompañamiento para la Adaptación del beneficiario a la Organización	¿Cómo se selecciona al talento humano para la gestión de carrera?			
		<b>Compensación y Condiciones de Bienestar</b>	Tiene que ver con el salario tanto monetario como no monetario, junto con todos los beneficios que pone a disposición la organización para el trabajador.	¿Cuáles son las compensaciones y condiciones de bienestar pensadas para el talento humano en proceso de carrera?			

<b>Gestión de Carrera</b>	<b>Desarrollo</b>	Hace referencia a los Planes de Desarrollo, Evaluación del Desempeño, Movilidad y Planes de Carrera.	¿Cómo se lleva a cabo el proceso de desarrollo de la gestión de carrera?			
	<b>Vínculos</b>	Comprende los Vínculos y Relaciones entre Jefaturas y Beneficiarios.	¿Cómo se dan las relaciones y vínculos entre las jefaturas y el talento humano en proceso de carrera?			
	<b>Social</b>	Son las condiciones y espacios en los cuales los futuros profesionales pueden generar una movilidad productiva; es decir, donde pueden iniciar su proceso de empleabilidad.	¿Cuáles son las condiciones y espacios en los cuales los futuros profesionales pueden generar una movilidad productiva?			
	<b>Subjetiva</b>	Son las razones y motivaciones que tienen los futuros profesionales a la hora de definir su ruta en la empleabilidad	¿Cuáles son las razones y motivaciones de los futuros profesionales pueden tener a la hora de definir su movilidad productiva?			

Fuente: Elaboración propia

## Ilustración 19. Ejemplo de Análisis en Atlas Ti

Analisis Maestria - ATLAS.ti

Proyecto Edición Documentos Citas Códigos Memos Redes Análisis Herramientas Visualizaciones Ventanas Ayuda

DPs P19: En Citas Códigos Memo

P19: Entrevista Buenaventura.docx

04  
07

**PROYECCIÓN EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL - BIENESTAR UNIVERSITARIO – Adelis González (apoyo) – Ruby Maritza (Contrato a término fijo de 11 meses por la Fundación).**

En la sede no hay proyectos de asesoría y consultoría. Lo único que se realiza son los trámites de los convenios de prácticas y pasantías, al igual de los contratos de aprendizaje. Para ello, se hace la legalización con Meléndez (convenios y actas y cartas de compromiso).

De igual forma, convenios interinstitucionales de cooperación para Educación Continua. En cuanto a Educación Continua se tiene oferta en: NIIF, NIAS, Negocios Portuarios y Marítimos, Gerencia Financiera, Tributario, Aduanero y Cambiario. También en Pedagogía para la Educación Superior, Salud y Seguridad en el Trabajo, y cursos de inglés A1, B1, B2. Las resoluciones de autorización de esta oferta son por Regionalización (resolución de mayo de 2017). Con la alcaldía hay acercamiento en cuanto a posible diplomado. Se realizó un diagnóstico de necesidades por los programas, específicamente de formación. Los Diplomados que han tenido una constante demanda, a través del formato de preinscripción. Se apertura con un cupo mínimo de 13 personas (1.100.000 – 1.200.000 – 1.400.000 hasta 2.400.000). También se da respuesta a capacitaciones a la medida. En cuanto a egresados, se cuenta con la Asociación de Egresados, ellos son una cúpula de egresados que se organizaron que cuenta con un presidente (actualmente se está en convocatoria); también se realiza la actualización de base de datos, se pasa la encuesta antes de graduarse.

En cuanto a la empleabilidad, se les proporciona vacantes ante los requerimientos de entidades externas. Es decir, se les comparte ofertas tanto educativas como laborales. En cuanto al programa de emprendimiento (extensión de cali – ahora e innova pyme) es lo definido por Cali. Desde acá con el SENA se trabaja el emprendimiento desde capacitaciones. Hay un convenio con el SENA que abarca (Bienestar, Capacitaciones, Emprendimiento, Procesos de Extensión). Apenas gestando un proyecto sobre la ruta de emprendimiento.

Se tiene un Coordinador de Practicas, pero está en el proceso de intermediación. Es más, un ejercicio de los programas (docentes). Algunas tienen una asignatura de introducción a la práctica, como el caso de trabajo social.

Se utiliza los correos y redes sociales se comparten las vacantes. Para el caso de las cajas de compensación que tienen bolsas de empleo, se comparte el nombre y los correos

✘ | Gestión de Prácticas Profesionales ✘ | Selección  
 ✘ | Egresados Orientados ✘ | Estrategias ✘ | Ges  
 ✘ | Competencias Demandadas ✘ | Egresados Orier  
 ✘ | Estrategias ✘ | Gestión de Emprendimiento ✘  
 ✘ | Estrategias ✘ | Gestión de Prácticas Profesionales  
 ✘ | Competencias Demandadas ✘ | Estrategias ✘

P19: Entrevista Buenaventura.docx -> Mi biblioteca Tamaño: 1 Texto rico Predetermin 6:10

Fuente: Elaboración propia apoyado en AtlasTi

**Tabla 15.** Análisis de Frecuencias**ENTREVISTAS FUNCIONARIOS**

RESPONSABLE	Frecuencia	Proporción
Bienestar Universitario	10	19%
Coordinación de Extensión	10	19%
Profesional de Practicas	4	8%
Profesional de Egresados	2	4%
Profesional Emprendimiento	0	0%
Coordinación de Programa	9	17%
Profesores de Apoyo	5	9%
Áreas Administrativas	6	11%
Institución Externa	7	13%
TOTAL	53	100%

ANTECEDENTES	Frecuencia	Proporción
Política Institucional	1	50%
Iniciativa Área	0	0%
Iniciativa de Sede	0	0%
Iniciativa Externa	1	50%
TOTAL	2	100%

GESTIÓN DE CARRERA	Frecuencia	Proporción
Carrera Social	0	0%
Carrera Subjetiva	2	100%
TOTAL	2	100%

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Frecuencia	Proporción
Planeación del Talento Humano	1	6%
Selección y Contratación	17	94%
Vínculos	0	0%
Desarrollo	0	0%
Compensación y Condiciones de Bienestar	0	0%
TOTAL	18	100%

EMPLEABILIDAD	Frecuencia	Proporción
Perfil de demanda	5	14%
Perfil de oferta	3	8%
Estrategias	21	57%
Competencias de Salida	3	8%
Competencias Demandadas	5	14%

TOTAL	37	100%
-------	----	------

BENEFICIARIOS	Frecuencia	Proporción
Profesores Orientados	0	0%
Estudiantes Orientados	12	44%
Administrativos Orientados	1	4%
Egresados Orientados	11	41%
Organizaciones Externas	3	11%
TOTAL	27	100%

DETALLE	Frecuencia	Proporción
Gestión de Egresados	12	20%
Gestión de Emprendimiento	9	15%
Gestión de la Empleabilidad	19	32%
Gestión de Monitorias	5	8%
Gestión de Prácticas Profesionales	15	25%
TOTAL	60	100%

MOMENTOS	Frecuencia	Proporción
Primeros Semestres	1	8%
Semestres Intermedios	0	0%
Últimos Semestres	6	50%
Egresados	5	42%
Carrera Completa	0	0%
TOTAL	12	100%

## GRUPO FOCAL

RESPONSABLE	Frecuencia	Proporción
Bienestar Universitario	5	11%
Coordinación de Extensión	0	0%
Profesional de Practicas	3	7%
Profesional de Egresados	3	7%
Profesional Emprendimiento	0	0%
Coordinación de Programa	17	38%
Profesores de Apoyo	8	18%
Áreas Administrativas	0	0%
Institución Externa	0	0%
Estudiantes	3	7%
Familiares	1	2%
No lo conoce o identifica	2	4%

Nadie	3	7%
TOTAL	45	100%

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Frecuencia	Proporción
Planeación del Talento Humano	0	0%
Selección y Contratación	6	100%
Vínculos	0	0%
Desarrollo	0	0%
Compensación y Condiciones de Bienestar	0	0%
TOTAL	6	100%

MOMENTOS	Frecuencia	Proporción
Primeros Semestres	6	43%
Semestres Intermedios	3	21%
Últimos Semestres	3	21%
Egresados	1	7%
Carrera Completa	0	0%
No recibió el servicio	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Elaboración propia