

Cuadernos **olr**

Volumen 2

Estrategias y prácticas para el fortalecimiento de la empleabilidad y la inserción laboral de los egresados de las Instituciones de Educación Superior



olr
Observatorio
Laboral Regional

Red-AP



Editores:
Luz Esperanza Bohórquez Arévalo
Eduardo Campechano-Escalona
Alexis Adamy Ortiz Morales



FONDO EDITORIAL
Universidad César Vallejo



emple-ap

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Cuadernos olr

Volumen 2

ESTRATEGIAS Y PRÁCTICAS PARA
EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPLEABILIDAD
Y LA INSERCIÓN LABORAL DE LOS EGRESADOS
DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR



FONDO EDITORIAL
Universidad César Vallejo

Cuadernos olr

Estrategias y prácticas para el fortalecimiento de la empleabilidad y la inserción laboral de los egresados de las instituciones de educación superior. Volumen 2

©Universidad César Vallejo, 2021

Edición y diseño: Fondo Editorial Universidad César Vallejo

Edición digital, agosto de 2021

ISBN:

DOI: www.doi.org/10.18050/

Universidad César Vallejo SAC

Av. Alfredo Mendiola 6232, Panamericana Norte, Los Olivos

Lima, Perú

Para descargar este libro puede acceder a la siguiente dirección:

<http://olr.udistrital.edu.co/es/publicaciones>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Este libro es producto del Programa Erasmus+, Capacity Building, de la Unión Europea, por el apoyo y financiación del Proyecto Emple-AP, coordinado por la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Todos los derechos reservados. La reproducción parcial o total de esta obra en cualquier tipo de soporte está prohibida sin la autorización expresa de los editores.

Cuadernos olr

Volumen 2

ESTRATEGIAS Y PRÁCTICAS PARA
EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPLEABILIDAD
Y LA INSERCIÓN LABORAL DE LOS EGRESADOS
DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Editores

Luz Esperanza Bohórquez Arévalo

Eduardo Campechano-Escalona

Alexis Adamy Ortiz Morales



FONDO EDITORIAL
Universidad César Vallejo

SOBRE LOS EDITORES



Eduardo Campechano-Escalona

Doctor en Ciencias de la Educación (UFT-Venezuela). Magíster en Lingüística. Pedagogo (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela). Director del Fondo Editorial de la Universidad César Vallejo (Perú). Docente-Investigador adscrito al Vicerrectorado de Investigación de la UCV. Línea de Investigación: Educación para la Sostenibilidad/Gestión de Programas Sociales. Miembro del comité directivo de EUPerú (Editoriales Universitarias del Perú).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8824-4701>



Luz Esperanza Bohórquez Arévalo

Doctora en Ciencias de la Dirección de la Universidad del Rosario, ingeniera industrial, magíster en Administración de Empresas. Se ha desempeñado como consultora empresarial en competitividad y productividad. Actualmente, es profesora titular de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Directora del grupo de investigación Adquisición y Representación del Conocimiento (ARCOSES) y coinvestigadora del grupo de investigación COMPLEXUD. Su principal línea de investigación ha estado en la complejidad de los sistemas sociales humanos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8401-3471>



Alexis Adamy Ortiz Morales

Doctor en Sociedad de la Información y el Conocimiento de la Universidad Pontificia de Salamanca (España), Magister en Comunicación-Educación, especialista en Informática Industrial y Gestión de Proyectos de Ingeniería, ingeniero industrial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (UDFJC - Colombia). Director del Centro de Relaciones Interinstitucionales (CERI) de la UDFJC, coordinador del proyecto de cooperación internacional Emple-AP "Observatorio para la inserción laboral y fortalecimiento de la empleabilidad en países de la Alianza del Pacífico", financiado por el programa Erasmus+ de la Comisión Europea. Editor de la revista científica ObIES del Observatorio de la Internacionalización de la Educación Superior. Editor de la revista temática MUNDO CERI, para promover la inmersión y participación de la UDFJC en la sociedad del conocimiento en el ámbito local, nacional e internacional. Investigador del Grupo Internacional de Investigación en Informática Comunicaciones y Gestión del Conocimiento (GICOGE) A1 MinCiencias.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9209-5825>

INSTITUCIONES

PROYECTO EMPLE-AP



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240





CONTENIDO

Introducción		13
CAPÍTULO 1:	Documentación de las estrategias y prácticas de empleabilidad para instituciones de educación superior	17
CAPÍTULO 2:	Condiciones iniciales de los componentes de empleabilidad en las instituciones de educación superior participantes en el proyecto EMPLE-AP.	123

INTRODUCCIÓN

El proyecto Emple-AP inició en el año 2018 con el fin de crear el Observatorio Laboral Regional de la Alianza del Pacífico con la participación de las siguientes instituciones socias en los países de la AP: Chile (Universidad de Valparaíso e Instituto Profesional Providencia), Colombia (Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Universidad de Antioquia, Corporación Universitaria Unitec y la Red Ilumino), México (Universidad Autónoma del Noreste y Benemérita Universidad Autónoma de Puebla) y Perú (Universidad César Vallejo y Universidad Continental). También participan universidades europeas: España (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria), Francia (Universidad de Bordeaux), Italia (Universidad de Siena) y Portugal (Universidad de Porto).

Su objetivo inicial, fue analizar la empleabilidad y la inserción laboral en las instituciones socias de los países de la AP para plantear estrategias orientadas a su incremento, en contraste con el enfoque de los empleadores que trasladan este tema a las agendas de los gobiernos, por lo tanto, el reto de este estudio está en implementar una estrategia integral de empleabilidad en las Instituciones de Educación Superior (IES) de la AP. El desarrollo del proyecto Emple-AP estuvo estructurado en paquetes de trabajo (WP):

WP1. Análisis del contexto de empleabilidad de la Alianza del Pacífico.

WP2. Análisis, consolidación e implementación de buenas prácticas de empleabilidad en Europa y América Latina.

WP3. Concepción y realización de la encuesta de empleabilidad para la Alianza del Pacífico.

WP4. Creación del Observatorio Laboral Regional de la Alianza del Pacífico.

WP5. Diseño e implementación de estrategias de empleabilidad en las IES latinoamericanas participantes.

WP6. Seguimiento de la implementación y resultados del proyecto.

WP7. Difusión de los resultados del proyecto.

WP8. Gestión del proyecto.

En este texto, se toma como referencia la información consignada en el paquete de trabajo WP2, denominado “Análisis, consolidación e implementación de buenas prácticas de empleabilidad en Europa y América Latina”, con tres fases:

1. Recopilación de buenas prácticas de empleabilidad en las IES miembros del consorcio y otras en los países representados en el proyecto.
2. Consolidación de mejores prácticas de empleabilidad entre las IES socias del proyecto.
3. Implementación de buenas prácticas en las IES en Latinoamérica.

Este segundo tomo, es el resultado del trabajo desarrollado por un grupo de IES, en el contexto de los países de la AP: Chile, Colombia, México y Perú. Se proyecta como una guía para las IES que requieren una base para el desarrollo de estrategias y prácticas de empleabilidad con especial detalle en la descripción, objetivos, actividades, elementos clave de implementación, recursos y organización, indicadores, mejora continua y sostenibilidad. El documento, está estructurado en dos partes y pretende ser un referente de acciones para su aplicación en diversas IES del contexto de la AP que también pueden aplicarse en otros países de América Latina. Entre las que se hace mención están:

- * Estrategias orientadas a situar la empleabilidad de graduados/titulados dentro de las prioridades de la universidad.
- * Estrategias curriculares de empleabilidad.
- * Estrategias extracurriculares de empleabilidad.

La primera parte del texto desarrolla el marco conceptual de las estrategias y prácticas de empleabilidad para IES, haciendo referencia a los diferentes autores contemporáneos y su aplicación a la AP. En esta parte, se plantean temas relacionados con la empleabilidad, el aprendizaje académico y las habilidades para el desarrollo personal y profesional de los estudiantes, las competencias curriculares como respuesta a los requerimientos y expectativas de los empleadores, el desarrollo de la carrera académico-profesional, la actualización curricular, las estrategias extracurriculares para el desarrollo de aptitudes de comunicación, liderazgo, creatividad y autopromoción en los estudiantes.

Considerando estas ideas, el reto para las IES está en reorientar los planes de estudio hacia las necesidades de la industria y la sociedad, así como una línea de investigación más inclusiva e interpretativa con información útil para la formulación de políticas

públicas y la toma de decisiones con el fin de preparar a los graduados para su inserción laboral. Por otra parte, la importancia de compartir buenas prácticas entre las IES adquiere especial relevancia para potenciar la empleabilidad de los egresados, donde el desarrollo de competencias requiere prácticas de innovación y colaboración aplicadas en la enseñanza superior.

La segunda parte plantea las condiciones iniciales de los componentes de empleabilidad en las IES socias del proyecto Emple-AP. Se busca caracterizar los componentes iniciales de buenas prácticas, valorar las fortalezas y debilidades que se identificaron en el diagnóstico con la finalidad de servir de insumo para el observatorio de inserción laboral, de tal manera de crear estrategias que fortalezcan la empleabilidad en los países de la alianza del pacífico.

En el desarrollo del texto se muestra los resultados de una investigación exploratoria con enfoque cualitativo, en el que se tuvieron en cuenta los datos suministrados por las instituciones socias en el año 2018 contrastando la metodología definida por el proyecto Emple-AP, en la que se establecieron los componentes estratégicos en que se agrupan las buenas prácticas de empleabilidad. Con estos resultados preliminares de investigación, se pudo identificar los componentes más sobresalientes que se dan durante el desarrollo de las actividades de actualización y fortalecimiento profesional. Por otra parte, la articulación de las IES con el sector productivo cobra especial importancia, al evidenciar que se requiere fortalecer las capacidades, habilidades y competencias de los jóvenes para ingresar al medio laboral.

Este conocimiento de las prácticas de empleabilidad que desarrollan las IES socias del proyecto Emple-AP permitió identificar los componentes comunes y diferenciados, los cuales se presentan de forma general y se reconocen como parte importante que se necesitan para poder brindar apoyo en la gestión y búsqueda de una oportunidad laboral, por lo que se puede decir que el proyecto construyó una propuesta metodológica para la construcción colectiva del OLR - AP

Este producto editorial, busca convertirse en un referente de las estrategias y prácticas de empleabilidad para las IES de la Alianza del Pacífico. Su valor bibliográfico y cognitivo está en la categorización de las condiciones iniciales respecto a las buenas prácticas de empleabilidad que implementaban las IES socias latinoamericanas del proyecto Emple-AP, lo cual fue el punto de partida para la creación del Observatorio Laboral Regional (OLR) de la AP.

Por último, el desarrollo de temas específicos (técnicos y competencias blandas) atendiendo a las necesidades del mercado laboral en las IES de la AP y la promoción de formación bajo un enfoque y estilo de aprendizaje experiencial es clave para preparar y fortalecer los perfiles de estudiantes y egresados con actividades flexibles que aporten herramientas profesionales y personales en su proceso integral de formación para su inserción en el mercado laboral.

CAPÍTULO 1

DOCUMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y PRÁCTICAS DE EMPLEABILIDAD PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR



Documentación de las estrategias y prácticas de empleabilidad para instituciones de educación superior

Kelly Jiménez

Universidad Cesar Vallejo

kmjimenez@ucv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-8959-265X>

David Marín Muñoz

Instituto Profesional Providencia

david.marin@ipp.cl

<https://orcid.org/0000-0001-5111-3521>

1. INTRODUCCIÓN

Se consideran estrategias al establecimiento de prioridades, objetivos y métricas interrelacionadas que una entidad universitaria se plantea para lograr el éxito y la visión (Bridgstock, 2009). Por lo tanto, una estrategia de empleabilidad tendrá relación en cómo lograr resultados efectivos en la inserción y movilidad laboral de los egresados a través de diversas herramientas de apoyo y seguimiento. Además, las estrategias de empleabilidad deben enfocarse en mejorar la imagen nacional e internacional de las instituciones universitarias líderes en la materia. De esa manera, el tema se integrará en los planes de estudios y será medible en la evaluación del aprendizaje para fomentar el desarrollo de aptitudes y atributos transferibles necesarios para conseguir un empleo con autonomía en la gestión. Asimismo, se lograrán aptitudes disciplinarias requeridas por las organizaciones empresariales y profesionales y por los organismos profesionales, reguladores y estatutarios (Merrill, 2015).

En la búsqueda de aptitudes de empleabilidad, existen diversas experiencias identificadas en las estrategias utilizadas por profesores altamente recomendados (Fraser et al., 2019). Mediante la observación en las prácticas en el aula y en línea, con en-

trevistas de seguimiento y motivando la sensibilización y la intencionalidad de los enfoques abiertos y encubiertos, se observó que los educadores profesionales mejoraron la empleabilidad de sus estudiantes. En ese sentido, la empleabilidad como parte integral de la educación superior permite que los egresados y graduados se enfrenten con éxito al mundo competitivo articulado en el aprendizaje académico y las habilidades de desarrollo personal y profesional. Asimismo, en la toma decisiones informadas que generan sostenibilidad a las acciones profesionales en el tiempo según la autonomía y autodeterminación de cada estudiante.

Sin embargo, existen factores de riesgo externos e internos que, a pesar de los esfuerzos de las universidades, se configuran como desafíos y tensiones. Las políticas y las prácticas académicas que no están dentro de la estrategia institucional y los planes operativos, en torno a la empleabilidad de los graduados, pueden ser obstáculos para la capacidad educativa en preparar a los estudiantes para la vida y el trabajo, porque promueven cursos de acción poco claros que compiten entre sí (Bridgstock y Jackson, 2019). Esta situación se ha incrementado en América Latina, ya que, a diferencia de los países europeos, son escasas las políticas de Estado que promuevan y faciliten la colocación de egresados en el mercado laboral.

Por otro lado, se requiere considerar las expectativas de los empleadores y su comprensión por parte de los graduados. Al no estar seguros, pueden sentirse frustrados en la transición educativa-profesional y no lograr una satisfacción laboral adecuada. Esto se traduce en un aumento del riesgo de rotación en las empresas y el efecto de baja retención del talento, siendo mayor a nivel de industria/sector y los factores económicos/políticos (Mullen et al., 2019).

Los requerimientos y expectativas de los empleadores, al ser incluidos en las competencias curriculares, permiten evaluar la política de empleabilidad realizada en los planes de estudios. De esa forma, se logrará una integración de los conceptos de empleo, una preparación para el trabajo, un aprendizaje a lo largo de la vida y un desarrollo de la carrera. Esto impulsaría a la evolución en las prácticas de la educación superior, considerando la preparación de los estudiantes para las futuras experiencias laborales, la implementación política de las estructuras organizativas, los recursos humanos y las conexiones entre las prácticas de apoyo y el diseño del plan de estudios. Así, la empleabilidad se convertiría en el motor esencial del éxito de los estudiantes (Campbell et al., 2019).

Holt et al. (2004) incluyen como estrategias curriculares la actualización curricular, la inclusión de asignaturas específicas en la malla curricular de los programas analizados, el desarrollo de módulos de formación continua, la inclusión de nuevas herramientas de enseñanza-aprendizaje y una bibliografía relacionada con temas emergentes relativos al rol de la enseñanza superior como la incorporación de las

experiencias de trabajo integrado en el aprendizaje en los programas de estudios, las estrategias pedagógicas efectivas, y la realización de evaluaciones de calidad para apoyar los resultados de la empleabilidad. Andrews y Russell (2012) lo corroboran y consideran relevante tomar en cuenta los permanentes cuestionamientos sobre las deficiencias en la clasificación de los destinos de los graduados, los requerimientos del mercado laboral en el futuro, así como las diferencias entre las estrategias, las percepciones y las realidades.

Las estrategias extracurriculares para Lau et al. (2014) son consideradas como acciones de orientación laboral, test de competencias, cursos optativos en competencias blandas y pasantías no obligatorias. Además, existen estudios donde demuestran que los estudiantes que participan en este tipo de actividades tienen más probabilidades de desarrollar sus aptitudes de comunicación, liderazgo, creatividad y autopromoción. Al respecto, Pinto y He (2019) refuerzan este aspecto al mencionar que las experiencias participativas de los egresados en actividades extracurriculares, combinadas con el rendimiento académico, dan lugar a tasas más altas de pertinencia laboral y aptitudes de empleo que satisfacen a los grupos de interés externos.

Las estrategias mencionadas incluyen retos académicos según Okolie et al., a saber: “El desarrollo de aptitudes y su evaluación en muchos contextos, sobre empleabilidad en la enseñanza superior; que están relacionadas a reorientar los planes de estudio hacia las necesidades de la industria y la sociedad y recomiendan una educación obligatoria empresarial en los planes de estudio de la enseñanza primaria, secundaria y terciaria, así como una investigación más inclusiva e interpretativa que ofrezca datos útiles para la formulación de políticas y la adopción de decisiones sobre las perspectivas de preparar a los graduados para el trabajo” (2020, p. 1).

En la dinámica de indagación, análisis e interpretación sobre estrategias y buenas prácticas para la empleabilidad, se entendió que las estrategias se logran al cumplir criterios mínimos sobre algunas prácticas de empleabilidad determinadas, en términos de que las prácticas al sistematizarlas van de menor a mayor grado de complejidad hasta convertirse en una estrategia.

Se consideran buenas prácticas “la posibilidad de documentar, diseminar y extraer lecciones provechosas del conocimiento valioso y de diversas experiencias y proyectos contrastados en el logro de determinados objetivos” (Escudero, 2009, p. 6). El concepto es transversal y se utiliza en diversas disciplinas. En este caso, lo aplicamos a la educación superior. La importancia de compartir buenas prácticas entre las Instituciones de Educación Superior (IES) adquiere especial relevancia para potenciar la empleabilidad de los egresados.

El desarrollo de competencias en todo el mundo requiere prácticas de innovación y colaboración aplicadas en la enseñanza superior; sin embargo, existen escasos estudios en la aplicación de políticas sostenibles sobre este tema, en los que se debata la relevancia de desarrollar políticas gubernamentales e institucionales que promuevan la implementación de medidas enfocadas al fortalecimiento de competencias para la empleabilidad en las Instituciones de Educación Superior. De esa forma, el Proyecto Emple-AP se torna relevante para lograr este objetivo en las instituciones socias de los países de la Alianza del Pacífico. Mientras que los empleadores están colocando este tema en las agendas de los Gobiernos, el desarrollo de competencias sigue siendo un campo controlado por académicos, a menudo basado en la toma de decisiones individuales, en vez de un enfoque institucional integrado (Abelha et al., 2020).

Ante lo expresado, documentar las estrategias y las buenas prácticas para la empleabilidad, en relación con las expectativas y las promotoras normas académicas, así como la autoevaluación del graduado en relación con su empleabilidad, lleva a plantear el siguiente objeto de estudio: la documentación de las estrategias y prácticas para la adaptación en las IES.

Esta investigación resulta importante porque las estrategias de empleabilidad son desarrolladas con base en la experiencia, comparando el presente con el pasado para establecer puntos generales sobre aspectos de interés sectorial. También es necesaria la inclusión de otras disciplinas para armonizar la teoría con la práctica y aproximarnos a la realidad en diversos contextos (Strachan, 2019). Por otro lado, siendo la empleabilidad una puerta de entrada a la inclusión social, se tendrá presente documentar buenas prácticas y estrategias que no solo apoyen objetivos sociales (o solo objetivos de empleo) para que gocen de los efectos jurídicos más fuertes del enfoque de vigilancia integrada (Schoukens et al., 2015). En la práctica, se requiere documentar estrategias de los planes de acción de empleabilidad y destinos de los programas de estudio que, muchas veces, no están reflejados en los procesos de planificación empresarial, a fin de promover el desarrollo en toda la universidad de las mejores prácticas de empleabilidad. Por otro lado, el registro cualitativo de estas metodologías ausentes en algunos estudios, responderá a la aplicación efectiva de la estrategia, respetando la diversidad cultural en cada país participante (University of Gloucestershire, 2016).

En este contexto, el presente artículo propone el siguiente objetivo general: documentar las estrategias y prácticas de empleabilidad para la adaptación en las

IES socias de la Alianza del Pacífico. En ese sentido, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Definir los apartados de las fichas, las cuales documentarán las estrategias y las buenas prácticas de empleabilidad.
- Identificar las estrategias y las buenas prácticas de empleabilidad investigadas en el Proyecto Emple-AP.
- Consolidar la documentación de las buenas prácticas y las estrategias de empleabilidad y las IES de los países de la Alianza del Pacífico del Proyecto Emple-AP 2020.

Hay que destacar que el objetivo de este documento es apoyar a las instituciones que, reconociendo la importancia de la empleabilidad, requieren una base para iniciar el desarrollo de una o más estrategias o prácticas de empleabilidad. En ese sentido, las secciones dispuestas están pensadas para instituciones de distintos grados de complejidad y que se encuentran iniciando el proceso de implementación.

2. METODOLOGÍA

Para el logro de los objetivos del Proyecto Emple-AP, se establecieron distintos equipos de trabajo (WP, por sus siglas en inglés), donde los equipos WP2 y WP5 identificaron las buenas prácticas y las estrategias de empleabilidad, respectivamente.

El equipo WP2, compuesto por la Universidad de Bordeaux de Francia y la Corporación Universitaria Unitec de Colombia, desarrollaron el levantamiento de las buenas prácticas de empleabilidad que se ve reflejado en el informe interno WP2.1 “Buenas prácticas de empleabilidad en Europa y América Latina”, que forma parte de los informes de trabajo desarrollados por el equipo en el proyecto.

El informe WP2.1 se llevó a cabo a través del levantamiento de datos e información de fuentes bibliográficas y encuestas aplicadas a una muestra de IES de la Alianza del Pacífico, representada por una institución socia del Proyecto Emple-AP y un

par del mismo país. Se consultó a egresados, empleadores y a un representante por institución para identificar las buenas prácticas de empleabilidad que han sido exitosas y han garantizado empleos para sus graduados.

Por su parte, el equipo WP5, compuesto por la Universidad César Vallejo de Perú y el Instituto Profesional Providencia de Chile, desarrolló el informe interno “Diseño e implementación de estrategias de empleabilidad en las instituciones latinoamericanas participantes”. Este se llevó a cabo mediante el análisis documental sobre las estrategias de empleabilidad de IES, y las encuestas a los representantes técnicos socios del proyecto en el que se indagó sobre el encuadre organizacional de la empleabilidad, las estrategias y la percepción de efectividad de las mismas.

Posteriormente, estos temas formaron parte de la entrevista realizada a uno o más informantes claves del área académica y/o áreas de empleabilidad donde se trataron las estrategias, las fortalezas y debilidades, los procedimientos y se recopilaban ideas de futuras estrategias y sus condiciones de implementación.

En función de estos informes, ambos equipos —WP2 y WP5— acompañaron la implementación articulada de estrategias y prácticas de empleabilidad en ocho IES socias del proyecto.

De esta forma, en este artículo exploratorio-descriptivo se revisan y documentan las estrategias y prácticas de empleabilidad que fueron implementadas en el marco del proyecto “Observatorio para la inserción laboral y fortalecimiento de la empleabilidad en países de la Alianza del Pacífico - Emple-AP”.

Para alcanzar el objetivo del presente artículo, fue necesario definir los apartados de las fichas por las cuales se documentaron las estrategias y las prácticas. Estas fichas debían ser suficientemente detalladas; sin embargo, también tienen el requisito de ser adaptables y susceptibles de implementar en un universo heterogéneo de las IES.

A través de la experiencia del caso del Proyecto Emple-AP, se ha definido una ficha que proporciona los elementos necesarios para favorecer la implementación tanto de estrategias como de prácticas de empleabilidad. Esto proporciona una estructura clara de los principales elementos a considerar en dichos procesos.

Los componentes de la ficha fueron obtenidos de un análisis de experiencias similares, como la “Propuesta de gestión del seguimiento de egresados e inserción laboral en base al aseguramiento de la calidad” (Cárcamo et al., 2012) y los elementos

propuestos en la descripción del proyecto “Observatorio para la inserción laboral y fortalecimiento de la empleabilidad en países de la Alianza del Pacífico - Emple-AP” (Emple-AP, 2017), los cuales son expuestos en la tabla 1.

Tabla 1. Componentes de la ficha

Desde Cárcamo et al. (2012)	Desde descripción del proyecto	Ficha de documentación definida
Propósitos y fines	Retos	Objetivo
Actividades	Problemáticas	Actividades
Recursos y organización	Objetivos	Elementos clave de implementación
Medición de resultados e impacto	Lineamientos curriculares, extracurriculares e institucionales	Recursos y organización
Evaluación y mejora	Elemento de implementación	Indicadores
	Esquemas de medición y aseguramiento	Mejora continua y sostenibilidad
	Directrices de socialización	
	Sistematización de experiencias	

Elaboración propia.

Los componentes se agruparon de la siguiente manera: retos y problemáticas, las cuales fueron abordados dentro del objetivo; las directrices de socialización y sistematización de experiencias dentro de los elementos clave de implementación. Por otro lado, se descartaron los lineamientos curriculares e institucionales, pues serán propios de la naturaleza de cada estrategia o práctica y estarán descritos dentro de las actividades de estas.

De tal manera, la ficha de estrategias y prácticas considera los objetivos que proporcionarán el fin que se quiere alcanzar: un listado de las principales actividades consecutivas propuestas que permiten abordar el objetivo en términos generales, los elementos considerados como clave de implementación a juicio de los autores, los indicadores de éxito propuestos y las actividades que permitirán considerar la mejora continua y la sostenibilidad de las acciones y estrategias en el tiempo.

Cabe destacar que el objetivo de esta documentación es facilitar la implementación de estrategias y prácticas de empleabilidad en una amplia gama de IES. Por tanto, el lector no encontrará un análisis profundo de cada elemento, sino una síntesis de lo que es esencial para que distintos tipos y tamaños de IES, cuya intención es ampliar su gama de estrategias y prácticas de empleabilidad, puedan seleccionar aquellas que se ajusten a su realidad y visión institucional, y recuperar de esta documentación un esquema de partida para lo que será una planificación más robusta y completa.

Una vez establecidas las fichas de documentación, se llevó a cabo un análisis de datos de los informes preparados por el WP2 y WP5 descritos anteriormente. También, se realizaron entrevistas mutuas entre los equipos WP2 y WP5 para complementar la información analizada.

Finalmente, tras recopilar la información, se elaboraron las fichas de estrategias y prácticas de empleabilidad, las cuales se presentan en el siguiente apartado.

3. RESULTADOS

Documentación estrategias de empleabilidad

La estrategia puede ser vista como la ciencia y el arte de definir las líneas de acción necesarias para uno o más objetivos determinados previamente. En ese sentido, y basado en el informe desarrollado por el equipo WP5, y luego de difundir las memorias del Congreso Internacional en Empleabilidad y Mercado Laboral de la Alianza del Pacífico (Emple-AP, 2019), las estrategias de empleabilidad pueden definirse como un conjunto de prácticas de empleabilidad con las que se estructuran acciones institucionales, curriculares y extracurriculares que formen y desarrollen en sus estudiantes y egresados las capacidades y competencias requeridas por el mercado laboral. En dicho artículo, se proponen tres tipos

de estrategias: las destinadas a dar prioridad al tema a nivel institucional, las estrategias curriculares de empleabilidad y las extracurriculares de empleabilidad. Cada una de las estrategias se especifica en la tabla 2.

Tabla 2. Cuadro portafolio de estrategias de empleabilidad

Tipo de estrategia	Estrategia
Estrategias orientadas a situar la empleabilidad de graduados/titulados dentro de las prioridades de la universidad	Visibilización de la empleabilidad como tema prioritario institucionalmente.
	Situar la empleabilidad en los objetivos estratégicos.
	Reconocimiento oficial de planes o estrategias de empleabilidad.
Estrategias curriculares de empleabilidad	Integración de representantes del mundo laboral en el diseño de las carreras y rediseño curricular.
	Diseño curricular e integración y actualización permanente de competencias generales al currículo.
	Integración de prácticas laborales al currículo.
	Introducción de mejoras pedagógicas para un mayor desarrollo de las competencias asociadas al currículo.
Estrategias extracurriculares de empleabilidad	Servicios de orientación profesional y desarrollo de competencias laborales.
	Servicios de colocación laboral.
	Generación de experiencias laborales extracurriculares.
	Intercambio estudiantil internacional.
	Autoempleo o fomento al emprendimiento.
	Instalar espacios de confluencia entre estudiantes y empresas.
	Estudios sobre la coyuntura y tendencias del mercado laboral y monitoreo de empleabilidad de los egresados.

Elaboración propia. Adaptado de CIEMPLAP, por A. A. Ortiz y V. Carreón, 2019 (<http://www.ciemplap.com>). Todos los derechos reservados 2019 por licenciatario. Adaptado con permiso del autor.

En primer lugar, los autores proponen las estrategias que no se enmarcan en lo curricular o extracurricular. Estas se encuentran destinadas a posicionar el tema

de la empleabilidad a nivel institucional, estableciendo unidades específicas que las gestionan, incorporando la empleabilidad en los objetivos estratégicos de los planes de desarrollo institucional y estableciendo planes específicos para el desarrollo estratégico del tema en toda la institución.

En el ámbito curricular, la propuesta considera la incorporación desde la óptica y percepción de agentes clave (expertos) del mercado laboral en la mejora continua del proceso formativo, en la mejora continua de las competencias generales en los programas, en la integración de prácticas laborales o profesionales dentro de los planes regulares y en la incorporación constante de mejoras pedagógicas que permitan optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje de las competencias disciplinares y generales declaradas en los perfiles de egreso.

En términos extracurriculares, se proponen: servicios de desarrollo, orientación profesional y desarrollo de competencias laborales; la gestión de oportunidades laborales a través de acciones que promuevan nuevas o mejores opciones laborales para los egresados; la incorporación de experiencias laborales extracurriculares; los intercambios internacionales; el fomento al emprendimiento como alternativa de autoempleo; la generación de instancias y vínculo permanente con las empresas; y los estudios que se puedan realizar tanto del seguimiento de los egresados, empleadores y todo el mercado laboral.

A continuación, se propone la documentación de cada una de las estrategias identificadas con los elementos establecidos para la ficha de documentación.

3.1. Tipo de estrategia 1: Estrategias orientadas a situar la empleabilidad de graduados/titulados dentro de las prioridades de la universidad

La empleabilidad de los estudiantes y egresados es parte principal de la misión de cada IES. Los estudiantes se matriculan con la expectativa de abrirse camino al mundo laboral o mejorar sus competencias para desarrollarse profesionalmente. En este contexto, las instituciones deben dar a conocer de manera transparente a la sociedad la prioridad de las estrategias institucionales para lograr dicha misión y la coherencia entre los planes y sus resultados.

Toda iniciativa para lograr con éxito el compromiso institucional debe ser visible de manera interna, en las prioridades y la gestión diaria, para reflejarla externamente en la sociedad.

3.1.1. Visibilización de la empleabilidad como tema prioritario institucionalmente

De acuerdo con lo mencionado, la necesaria visibilización es interna y externa. A nivel interno, es necesario que las autoridades adquieran el compromiso de considerar la empleabilidad como una prioridad institucional, dictando políticas y estableciendo recursos para el logro de los objetivos. Institucionalmente, la gestión de la empleabilidad debe ser enfocada en una acción proactiva en la formación de competencias para la vida personal y profesional que oriente a la continua adaptación de los cambiantes entornos actuales (González-Lorente y Martínez-Clares, 2020).

Objetivo

- Comprometer a la dirección superior y a las unidades académicas de la importancia de la empleabilidad.

Actividades

- Incluir la empleabilidad como tema en la agenda de la dirección superior si la iniciativa ha surgido de niveles no directivos.
- Comprometer a las distintas unidades relacionadas, principalmente a las académicas —como las facultades y programas de estudios—, y también a unidades de apoyo estudiantil y psicológico, bolsa de trabajo, vinculación, cooperación e intercambio estudiantil, entre otros, con el fin de generar sinergias y priorizar la empleabilidad en la transversalidad de la formación académica.
- Establecer articulaciones con los grupos de interés internos y externos para reconocer las demandas que surgen en torno a la empleabilidad, y así orientar y optimizar el ajuste que debe existir entre la formación de profesionales y los requerimientos del mercado laboral.

Elementos claves de implementación

- Es necesario que el tema de la implementación sea visible también en la estructura organizacional. Algunas instituciones han creado unidades especializadas de gestión de egresados y empleabilidad, lo cual puede ser en distintos niveles como unidades, direcciones o vicerrectorados.
- Las unidades requerirán lineamientos curriculares y extracurriculares para orientar la operacionalización de las estrategias definidas, las cuales podrían tomar forma de políticas, resoluciones, guías, procedimientos de sistema de gestión de calidad, entre otros.

- Es necesario también que sea asumido como parte de los compromisos y responsabilidades contraídos con los estudiantes y, por ende, con la sociedad, configurados en planes de trabajo y acciones concretas con los recursos necesarios para su realización.

Recursos y organización

- Asignación de personas, recursos, materiales, infraestructura, informáticos, financieros, entre otros, para la ejecución del plan de trabajo de la Unidad de Gestión de Empleabilidad de la institución.

Indicadores

- Frecuencia en que el tema sea tratado en consejos de distinto nivel.
- Porcentaje de autoridades, administrativos, docentes, egresados, investigadores y grupos de interés que valoran la visibilización de la empleabilidad como tema prioritario institucionalmente. Una resolución institucional de la creación de la Unidad de Gestión de la Empleabilidad.

Mejora continua y sostenibilidad

- Monitoreo del plan de trabajo y los valores éticos de la Unidad de Gestión de la Empleabilidad.
- Retroalimentación por parte de las autoridades a los resultados de la gestión.
- Plan de mejora permanente que considere la retroalimentación y prioridades institucionales.

3.1.2. Situar la empleabilidad en los objetivos estratégicos

Uno de los mecanismos utilizados por las IES para situar cualquier tema dentro de las prioridades institucionales es que esté dentro de los objetivos estratégicos de la institución (Macías, 2016). Por lo general, las instituciones definen Planes de Desarrollo Institucional, los cuales marcan las acciones estratégicas que seguirán por los próximos tres o cuatro años.

Que la empleabilidad sea establecida como un objetivo estratégico, el cual permitirá que la institución establezca metas y destine recursos para realizar los planes establecidos. Se pueden dar varios escenarios para conseguirlo. Por ejemplo, que provenga de las autoridades institucionales, por lo que será una definición institucional en los procesos naturales de planificación estratégica; o que surja de niveles medios de la institución, donde el

reto es instalar el tema en la agenda del nivel superior.

Objetivo

- Asegurar un soporte financiero, sostenido en el tiempo y suficiente para implementar la empleabilidad como un eje estratégico en la institución.

Actividades

- Conforme al nivel organizacional en el que surja la iniciativa.
- Si es una definición de las autoridades institucionales, se deberá considerar en las etapas de planificación regular.
- Si es una iniciativa de niveles intermedios, se tendrá que establecer el tema en las agendas de las autoridades, para lograr que la empleabilidad tenga un espacio en el plan estratégico por sobre otros propósitos competitivos.

Elementos claves de implementación

- Es fundamental contar con el apoyo y compromiso de la dirección superior, pues serán quienes prioricen los focos estratégicos institucionales.

Recursos y organización

- Establecer un plan de trabajo coherente con los plazos de planificación estratégica institucional.
- Elaborar con un equipo interdisciplinario y con representación de las partes interesadas una propuesta de objetivo estratégico, definiciones, indicadores y metas.

Indicadores

- Porcentaje de autoridades, administrativos, docentes, egresados, investigadores y grupos de interés que reconocen la empleabilidad en los objetivos estratégicos.
- Objetivos estratégicos de empleabilidad en el Plan de Desarrollo Institucional.
- Presupuesto asignado para el periodo de planificación.

Mejora continua y sostenibilidad

- Una vez que se logra incluir el tema como objetivo estratégico y se implementan las acciones definidas, será necesario verificar, a través de mediciones, el desempeño de los objetivos y acciones establecidas. De esa forma, se tomará acción frente a las desviaciones que puedan surgir.

3.1.3. Reconocimiento oficial de planes o estrategias de empleabilidad

- Por su parte, las unidades de gestión de egresados y empleabilidad podrán definir sus propios planes. Así, se definirán los objetivos estratégicos en relación con el tema, las definiciones de misión, visión y valores, los segmentos relevantes o grupos objetivo, los focos estratégicos y sus indicadores y metas. Un ejemplo sería el de la Universidad de Málaga con su Plan de Empleabilidad para los años 2017-2020 (Universidad de Málaga, 2017).
- Resulta fundamental que estos planes sean reconocidos oficialmente. Solo de ese modo se podrá asegurar la pertinencia con la estrategia institucional y la asignación de recursos necesarios para la efectividad del plan.

Objetivo

- Convertir las declaraciones del Plan de Desarrollo Institucional relacionadas con la empleabilidad en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y en los recursos necesarios que orientan las acciones de la Unidad de Gestión de la Empleabilidad y alinean la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva en un periodo de tiempo establecido.

Actividades

- Socializar la importancia del tema a nivel de dirección superior y unidades académicas.
- Elaborar con un equipo interdisciplinario y con representación de las partes interesadas una propuesta de Plan Estratégico de la Empleabilidad.

Elementos claves de implementación.

- Elaborar participativamente la propuesta de estrategias de empleabilidad.
- Plasmar en el plan estratégico que la Unidad de Gestión de Egresados y empleabilidad es un área de soporte a la academia, en lo cual debe quedar reflejada la manera en que las acciones tributan a los objetivos

e indicadores académicos de la institución. Algunos de estos objetivos son el desarrollo de competencias para la empleabilidad, retención de estudiantes, lograr que estudiantes y egresados se sientan parte de la institución, el establecimiento de convenios con empresas para actividades académicas y de prácticas profesionales, entre otros.

- Convertir las declaraciones del Plan Estratégico de Empleabilidad en planes de trabajo anuales.

Recursos y organización

- Es necesario contar con distintos estudios que proporcionen claridad del tema de la empleabilidad y su desarrollo a nivel formativo y laboral.
- Además, la planificación deberá contar con levantamientos de información realizados a los grupos de interés como áreas académicas, estudiantes, egresados y sector productivo.
- Experiencia en la elaboración e implementación de planes estratégicos.

Indicadores

- Plan Estratégico de Empleabilidad oficializado.
- Presupuesto asignado para el periodo de planificación.

Mejora continua y sostenibilidad

- Es necesario realizar un monitoreo constante de la implementación de las estrategias de empleabilidad del plan, identificando a tiempo las desviaciones que puedan surgir y estableciendo acciones de mejora para el logro de los objetivos.

4.1. Tipo de estrategia 2: Estrategias curriculares de empleabilidad

4.1.1. Integración de representantes del mundo laboral en el diseño de las carreras y rediseño curricular

Dado el constante cambio que el mundo enfrenta, es necesario que las instituciones mantengan sus carreras y programas alineados a los requerimientos actuales de la sociedad (González et al., 2004). Por lo tanto, es fundamental integrar la visión de quienes están en directa relación del quehacer profesional de los programas académicos a fin de actualizar de manera constante los objetivos de aprendizaje, contenidos, metodologías

de enseñanza, evaluaciones y procesos prácticos, entre otros.

Objetivo

- Asegurar la pertinencia de los planes de estudios de las carreras con base en los requerimientos del mercado laboral.

Actividades

- Comprometer a representantes relevantes del mundo del trabajo y mantener su vinculación en el tiempo, con el fin de desarrollar consejos consultivos que apoyen en dichos procesos académicos.
- Aportar al desarrollo de los procedimientos de diseño y rediseño curricular con la mirada del sector laboral y productivo.
- Levantar, analizar y proveer de información a los equipos curriculares y/o académicos para el diseño y rediseño curricular.

Elementos claves de implementación

- Generar y mantener un vínculo constante con los representantes del mundo laboral, como los egresados, y con representantes del sector productivo, organismos públicos y asociaciones gremiales.
- Planes de posicionamiento, fidelización y vinculación con representantes del mundo laboral para fortalecer la relación y fomentar la percepción del valor obtenido por la participación en las actividades.
- Considerar la opinión de empleadores y egresados en la metodología y los estándares de calidad del diseño y rediseño de planes de estudio.
- Establecer la frecuencia de evaluación y rediseño de los planes de estudios de las carreras.

Recursos y organización

- Procedimientos de diseño y rediseño curricular aportados por las áreas curriculares y/o académicas correspondientes.
- Planes operativos aprobados con presupuesto para las instancias de consultas a representantes del mundo laboral, las cuales pueden ser focus groups, entrevistas, encuestas o encuentros institucionales.

Indicadores

- Porcentaje de carreras diseñadas que consideran la opinión del mercado laboral.
- Porcentaje de carreras rediseñadas que consideran la opinión del mercado laboral.

Mejora continua y sostenibilidad

- Mantener planes de posicionamiento, fidelización y vinculación permanente con los representantes del mundo laboral mediante programas de estudio.
- Auditoría constante de los procesos de diseño de carreras y rediseño curricular.

4.1.2. Diseño curricular e integración y actualización permanente de competencias generales al currículo

Debemos tratar la empleabilidad desde el proceso formativo y no desde la titulación. De esta forma, se busca desarrollar las competencias generales requeridas por el mercado laboral en los planes regulares de formación. Dichas competencias deberán ser pertinentes a los tiempos actuales y a las necesidades de la sociedad.

Al respecto, se han realizado grandes esfuerzos, como el Proyecto Tuning en Europa (González y Wagenaar, 2005) y en América Latina (González et al., 2004), en la definición de las competencias genéricas y específicas de cada disciplina para impulsar la calidad de las universidades de cada continente.

Objetivo

- Potenciar la empleabilidad de manera transversal a través de las competencias generales establecidas en los planes de estudio de cada carrera, procurando su pertinencia en el tiempo.

Actividades

- Diseñar un sistema de levantamiento de información eficaz de compe-

tencias generales requeridas por el mundo laboral.

- Asegurar la integración y actualización sistemática de las competencias generales a los distintos planes curriculares.

Elementos claves de implementación

- Política de diseño, rediseño y actualización curricular que se aplique de manera regular en el tiempo.
- Si bien las competencias son generales, se recomienda que el levantamiento sea específico por cada carrera. Así, se podrá asegurar la pertinencia de los requerimientos con el sector correspondiente.
- A partir de la primera cohorte, es necesario revisar de forma paulatina las competencias declaradas.

Recursos y organización

- Procedimientos de diseño, rediseño y actualización curricular aportados por las áreas académicas correspondientes.
- Planes operativos aprobados con presupuesto para las instancias de consultas a representantes del mundo laboral, las cuales pueden ser focus groups, entrevistas, encuestas o encuentros institucionales.

Indicadores

- Antigüedad de la última actualización de competencias generales por el programa de estudio.

Mejora continua y sostenibilidad

- Auditoría constante de los procesos de diseño, rediseño y actualización curricular.

4.1.3. Integración de prácticas laborales al currículo

La mayor parte de las IES considera las prácticas laborales dentro de sus currículos. Es oportuno incrementar las instancias en que los estudiantes adquieren experiencia a través de situaciones laborales reales que fomenten el desarrollo de competencias. Asimismo, se necesita apoyar en obtener los primeros contactos con el mundo laboral (Follari, 2010).

Objetivo

- Potenciar el desarrollo de competencias de los estudiantes, lograr que

adquieran experiencia laboral y facilitar el establecimiento de primeros vínculos en el mundo laboral.

Actividades

- Incluir prácticas laborales dentro de las políticas de diseño curricular.
- Generar modelos de prácticas profesionales con impacto significativo en la formación, pero realista desde el punto de vista de su implementación.
- Incluir instancias de prácticas de trabajo en situaciones reales, tales como pasantías temporales y casos con empresas reales.
- Generar un plan de progresión de prácticas profesionales con los focos de cada una, asociándolo a las competencias declaradas.

Elementos claves de implementación

- Oficializar las prácticas profesionales en la política o directrices de diseño curricular, el modelo de prácticas o el plan de progresión y pasantías coherentes con el currículum.
- Generar un sistema de apoyo para la colocación de estudiantes.
- Establecer vínculos permanentes y convenios con entidades del mundo laboral para la realización de prácticas profesionales, pasantías o casos empresariales.
- Establecer modelos de supervisión y evaluación de prácticas profesionales para asegurar la efectividad del proceso.

Recursos y organización

- Equipo para la gestión de prácticas en las distintas facultades/escuelas.
- Convenios con organismos públicos y privados para la realización de prácticas profesionales, pasantías o casos empresariales.

Indicadores

- Número de programas educativos con prácticas profesionales integradas al currículum.
- Cantidad de prácticas gestionadas por la institución sobre la cantidad de prácticas totales.

- Cantidad de pasantías gestionadas por la institución sobre la cantidad de pasantías totales.
- Cantidad de estudiantes por docentes supervisores de acuerdo con la naturaleza de las prácticas profesionales.
- Equivalencia de las prácticas en créditos del currículo.

Mejora continua y sostenibilidad

- Monitoreo, supervisión y retroalimentación de los procesos de prácticas y pasantías conforme a las definiciones académicas institucionales.

4.1.4. Introducción de mejoras pedagógicas para un mayor desarrollo de las competencias asociadas al currículo

La actualización curricular permite generar estrategias pedagógicas que se relacionan con los objetivos de aprendizaje, aprendizajes esperados o resultados de aprendizaje de los programas de asignatura, las cuales ayudarán a dar cumplimiento de manera paulatina a las competencias declaradas en cada perfil de egreso. Por ejemplo, señalamos el caso de la incorporación de tutorías entre pares, que promueve la profundización de los contenidos y el desarrollo de las competencias y habilidades profesionales y sociales que serán de gran valor para el desempeño laboral futuro (Cardozo-Ortiz, 2011).

Objetivo

- Potenciar la empleabilidad por medio de estrategias y actividades pedagógicas coherentes con los objetivos de los programas de asignatura para el desarrollo de competencias en los estudiantes.

Actividades

- Generar instancias de capacitación y actualización docente a través de cursos o talleres específicos.
- Comprometer al cuerpo académico en la capacitación y actualización docente y en el cambio de sus métodos tradicionales de docencia.
- Generar reuniones con el área académica para identificar y optimizar las estrategias metodológicas que se aplican en las aulas.

Elementos claves de implementación

- Desarrollar y gestionar un plan de mejoras pedagógicas a través de la Unidad de Desarrollo y Capacitación Docente.
- Gestionar la capacitación y actualización docente para complementar y actualizar las mejoras pedagógicas en el aula.
- Promover la actualización constante de la información docente incorporando nuevas experiencias profesionales, capacitaciones desarrolladas y otros que brinden evidencias para los propósitos de calidad institucional.

Recursos y organización

- Unidad de Desarrollo y Capacitación Docente.
- Sistema de evaluación docente que permita identificar necesidades de capacitación y mejoras pedagógicas.
- Política de desarrollo docente permanente.

Indicadores

- Porcentaje de avance del plan de mejoras pedagógicas para un mayor desarrollo de las competencias asociadas al currículo.

Mejora continua y sostenibilidad

- Monitoreo, evaluación, retroalimentación de mejoras pedagógicas que brinden sostenibilidad a las competencias requeridas en el currículo.
- Actualización constante de los cursos de capacitación y certificación para docentes.

5.1. Tipo de estrategia 3: Estrategias extracurriculares de empleabilidad

5.1.1. Servicios de orientación profesional y desarrollo de competencias laborales

Las instituciones deben generar instancias y recursos que permitan a estudiantes y egresados determinar y desarrollar sus capacidades, competencias e intereses para la toma de decisiones sobre su educación, formación y empleo. De ese modo, serán capaces de reconocer las capacidades y competencias que requieren para la vida personal y profesional (Manzanares-Moya y Sanz-López, 2018).

Objetivo

- Generar instancias, recursos e información que permitan a estudiantes y egresados determinar y desarrollar sus capacidades, competencias e intereses para la toma de decisiones sobre su educación, formación y empleo, a fin de que sean capaces de reconocer las capacidades y competencias que requieren para su vida personal y profesional.

Actividades

- Realizar un levantamiento para identificar las necesidades generales de estudiantes y egresados.
- Definir los servicios de orientación profesional y desarrollo de competencias laborales que resuelvan los problemas identificados.
- Disponer de profesionales capacitados para el desarrollo de recursos, talleres grupales o sesiones individuales según se defina. La relación con estos profesionales se podrá dar como incorporación formal al equipo de la Unidad de Egresados y Empleabilidad o como servicios temporales.

Elementos claves de implementación

- Se deberá considerar la capacidad de atender necesidades personalizadas para altos volúmenes de estudiantes. Para ello, se pueden agrupar en distintas sesiones o talleres grupales los temas comunes que se identifiquen en la etapa de caracterización.
- Elaborar recursos de apoyo para compartir de forma masiva lo relacionado con temas generales que permitan focalizar la atención individual en los problemas más relevantes.
- En la definición de los recursos e instancias que se dispondrán para estudiantes y egresados, se deberán identificar a raíz de las necesidades y requerimientos que se presenten en el mercado laboral, de forma que la oferta resulte pertinente e interesante para los grupos objetivos.

Recursos y organización

- Es estratégico contar con la asesoría o la incorporación del equipo de profesionales del área de psicología y orientación en desarrollo de carrera para la vida del trabajo.
- Se requerirá una plataforma virtual para masificar de forma eficiente los recursos disponibles y la solicitud de horas con los orientadores.

Indicadores

- Grado de satisfacción o Net Promoter Score (NPS) de los estudiantes y egresados con respecto a los servicios y recursos ofrecidos por la institución.
- Cobertura de los servicios y recursos con base en el total de estudiantes y egresados.
- Percepción de eficacia de los servicios y recursos por parte de los usuarios.

Mejora continua y sostenibilidad

- Implementar procesos continuos de levantamiento de necesidades y requerimientos de los grupos objetivos que permitan mantener actualizados los servicios y recursos.
- Implementar encuestas de satisfacción y retroalimentación por parte de los estudiantes y egresados para la actualización y mejora de los servicios y recursos ofrecidos.

5.1.2. Servicios de colocación laboral

Los servicios de colocación profesional surgen con el objetivo de acercar la oferta y la demanda laboral. De ese modo, les facilita el trabajo a las empresas, ya que pueden completar sus vacantes disponibles y ayudar a conseguir empleo a las personas que lo necesitan.

Distintas acciones se pueden desarrollar para llevar a cabo esta estrategia: portales o bolsas de empleo, ferias laborales y servicios presenciales de oferta de empleo, entre otras (Orellana y Cuneo, 2019).

Objetivo

- El objetivo de los servicios de colocación es facilitar la obtención de empleo pertinente de los titulados.

Actividades

- Definir e implementar los servicios de colocación laboral que podrán ser permanentes, como las bolsas de empleo, o temporales, como las ferias laborales que se suelen desarrollar con cierta frecuencia.
- Establecer y mantener vínculos estables con empresas y asociaciones

para contar con un flujo permanente de ofertas laborales.

- Posicionar a la institución como una fuente de titulados con las competencias requeridas por el mercado laboral.

Elementos claves de implementación

- Establecer mecanismos de comunicación permanente con empresas y asociaciones que permitan posicionar a la institución como una fuente confiable de titulados.
- Gestionar la manutención y expansión de cartera de empresas con las que la institución tiene un vínculo.
- Establecer mecanismos de comunicación permanente con egresados para dar a conocer las oportunidades laborales pertinentes según sus perfiles profesionales.

Recursos y organización

- Contar con un sistema de gestión interna de ofertas laborales y selección de candidatos idóneos. Actualmente, existen empresas que proveen estos servicios a los que se puede acceder por contrato o convenios.

Indicadores

- Cantidad de empresas que publican sus ofertas en los servicios de la institución.
- Cantidad de ofertas puestas a disposición de los egresados y titulados.

Mejora continua y sostenibilidad

- Implementar encuestas de satisfacción y retroalimentación de estudiantes, egresados y empresas que permitan ejecutar planes de mejora continua.
- Evaluación periódica de los indicadores de cantidad de ofertas, estableciendo acciones de mejora para lograr las metas establecidas.

5.1.3. Generación de experiencias laborales extracurriculares

Conforme a lo mencionado, las experiencias laborales complementan el proceso formativo de manera efectiva. Además, contribuyen positivamente en la adquisición de las cualificaciones necesarias y promueven la inserción laboral de quienes las realizan (Martín, 2003). Por tanto, resulta necesario que las instituciones las consideren dentro de sus programas

educativos; no obstante, la institución puede facilitar y promover que sus estudiantes obtengan experiencias adicionales a las previstas en el currículo. De ese modo, aquellos estudiantes que opten por seguir potenciando sus competencias lo podrán realizar bajo el alero de un proceso formativo y los aspectos de seguridad que pueda proveerles la casa de estudios.

Objetivo

- Complementar el desarrollo de competencias e incrementar la experiencia laboral previa al egreso.

Actividades

- Homologar los procesos de prácticas y pasantías curriculares al contexto no curricular, implementando políticas que promuevan su realización en cuanto al apoyo en el proceso formativo, lo cognitivo, lo actitudinal y al desarrollo de habilidades.
- Establecer lineamientos y protocolos de seguridad para los estudiantes.
- Generar una cantidad óptima de oportunidades para las prácticas extracurriculares, sin afectar oportunidades en las prácticas curriculares.

Elementos claves de implementación

- Modelo de prácticas extracurriculares.
- Generar un sistema de apoyo para la colocación de estudiantes que opten por instancias prácticas formales adicionales al currículo.
- Establecer vínculos permanentes y convenios con entidades del mundo laboral para la realización de prácticas extracurriculares.

Recursos y organización

- Unidad académica que gestione los procesos y las oportunidades.
- Sistema de gestión de oportunidades de prácticas.
- Sistema de selección de postulantes que asegure la calidad de la experiencia.
- Seguros contra accidentes o sanitarios para estudiantes en proceso de práctica extracurricular.

Indicadores

- Cantidad de estudiantes colocados exitosamente versus la cantidad de postulaciones válidas.

Mejora continua y sostenibilidad

- Monitoreo, supervisión y retroalimentación de los procesos de prácticas extracurriculares conforme a los requerimientos institucionales y del mercado laboral.

5.1.4. Intercambio estudiantil internacional

En la misma línea de las prácticas profesionales en experiencias laborales reales, los intercambios internacionales son instancias en las que los estudiantes pueden vivenciar dichas experiencias en contextos y culturas diferentes a las propias, desarrollando así una serie de habilidades y competencias adicionales que permitirán enfrentar de mejor manera el mundo globalizado en que vivimos. Se considera, además, que la generación de redes de contacto les permitirá posicionarse en el mercado laboral. De acuerdo con Teichler (2017), los intercambios internacionales se pueden generar de distintas formas: movilidad ciudadana con fines de estudio, movilidad a corto plazo, la movilidad por toda la carrera, movilidad vertical y horizontal, entre otros.

Objetivo

- Complementar la formación, mejorar el desarrollo de competencias blandas, la generación de redes y la interculturalidad de los estudiantes.

Actividades

- Elaboración y aprobación de un plan operativo institucional que incluya costo beneficio de internos y externos para apoyar la estancia y visita entre universidades.
- Gestión de fondos en el presupuesto interno y postulaciones a fuentes externas.

Elementos claves de implementación

- Convenios de intercambio internacional que incluyan reconocimiento u homologación de créditos académicos.
- Sistema de selección de postulaciones y de apoyo en la instalación en otra institución.

- Los participantes de los intercambios deberán considerar una propuesta de valor para la institución que lo recibe a nivel académico y cultural.

Recursos y organización

- Unidad de Gestión de Intercambios Internacionales.
- Sistema de selección de postulaciones y de apoyo en la instalación en otra institución.
- Seguros contra accidentes o sanitarios para estudiantes en proceso de práctica extracurricular.

Indicadores

- Cantidad de estudiantes participantes en experiencias de intercambio.
- Cantidad de convenios con otras IES que permitan el intercambio.
- Grado de satisfacción de estudiantes participantes en experiencias de intercambio.
- Grado de satisfacción de la institución receptora del intercambio.

Mejora continua y sostenibilidad

- Implementar sistemas de aseguramiento de la calidad que establezcan estándares óptimos para asegurar una experiencia segura y efectiva para los estudiantes.
- Auditoría frecuente de los procesos involucrados tanto a nivel interno como en las instituciones en convenio.

5.1.5. Autoempleo o fomento al emprendimiento

El emprendimiento universitario y la educación para el emprendimiento son temas que han crecido ampliamente durante los últimos años (Arias-Arciniegas et al. 2020). Los futuros emprendedores requieren formación para desarrollar habilidades y competencias en innovación, liderazgo, trabajo en equipo, y creación y formalización de empresas, entre otras. Además, las instituciones podrán establecer y gestionar fondos que actúen como semilla para la iniciación de empresas de aquellos que tengan ideas de emprendimientos. Otras acciones que se pueden desarrollar en torno al fomento al emprendimiento son la participación en ecosistemas emprendedores, seminarios, encuentros con empresarios de alto impacto, rondas de financiamiento, etc.

Objetivo

- Incrementar las oportunidades de empleabilidad de los estudiantes en torno al desarrollo de habilidades y oportunidades emprendedoras.

Actividades

- Generar competencias curriculares y extracurriculares emprendedoras con base en las capacidades efectivas institucionales.
- Instalar mecanismos de detección de potenciales emprendedores.
- Promover la creación de un ecosistema de apoyo a estudiantes emprendedores con base en las capacidades de organización y apalancamiento de recursos.

Elementos claves de implementación

- Estrategia y diseño de un sistema de apoyo al emprendimiento.
- Mecanismos de detección de potenciales emprendedores.
- Programa de formación de competencias para el emprendimiento.

Recursos y organización

- Unidad que coordine las actividades de fomento al emprendimiento e impulse el desarrollo de competencias emprendedoras a nivel curricular y extracurricular.
- Unidad de Transferencia Tecnológica y Patentes.
- Redes de apoyo que permitan la conexión de potenciales emprendedores para la formación de equipos y el financiamiento.

Indicadores

- Cantidad de oportunidades de emprendimiento desarrolladas.
- Cantidad de patentes apoyadas.
- Cantidad de apoyos al emprendimiento obtenidos desde fuentes externas.
- Mejora continua y sostenibilidad
- Implementación de instancias de retroalimentación por parte de los estudiantes y egresados para la gestión de planes de mejora a los programas establecidos.

5.1.6. Instalar espacios de confluencia entre estudiantes y empresas

Otra alternativa para la conexión laboral con experiencias reales son aquellas actividades en que los estudiantes pueden conocer de primera fuente cómo los emprendedores y las empresas han logrado ciertos grados de éxito en el mercado. Para esto, las instituciones pueden implementar distintos espacios donde las empresas puedan dar a conocer los elementos claves y posicionarse de forma efectiva en el mundo laboral.

Un ejemplo documentado sería el brindado por la Universidad de Valladolid, donde se han organizado instancias como la Semana de la Empresa en el Aula y la Semana del Alumni, ambas con el objetivo de “consolidar acciones formativas de mejora de la empleabilidad para los futuros egresados, y consolidar las relaciones de la universidad con diversos agentes económicos y sociales” (García et al. 2018).

Objetivo

- Proporcionar instancias que permitan a estudiantes y a egresados conectar con empresarios y emprendedores, promoviendo el acercamiento a experiencias empresariales reales, el networking y el desarrollo de competencias laborales y emprendedoras.

Actividades

- Establecer y mantener vínculos con empresas relevantes del mercado.
- Posicionar a la institución como fuente de titulados de calidad.
- Planificar y organizar eventos con empresas, estudiantes y egresados.

Elementos claves de implementación

- Organización de eventos como encuentros y foros. Las ferias laborales también se consideran, pues las empresas establecen oportunidades laborales y ofrecen instancias de capacitación para enfrentar procesos de selección, rondas de negocios, entre otros.
- Considerar la correcta logística y operación de estos eventos.

Recursos y organización

- Unidad de gestión que coordine la logística y operación de los eventos.

- Presupuesto para la realización de las actividades planificadas.
- Convenios con empresas.

Indicadores

- Cantidad de estudiantes y titulados que obtienen empleo mediante estas actividades.
- Cantidad de empleos ofertados por las empresas.
- Cantidad de participantes diferenciados por estudiantes y egresados.
- Grado de satisfacción de los usuarios.

Mejora continua y sostenibilidad

- Implementación de instancias de retroalimentación por parte de los usuarios para la gestión de planes de mejora a actividades realizadas.

5.1.7. Estudios sobre la coyuntura y tendencias del mercado laboral y monitoreo de empleabilidad de los egresados

Esta es una estrategia fundamental para retroalimentar la gestión de las demás estrategias en términos de tendencias del mercado laboral, evaluación de los titulados por parte de los empleadores y actualización del conjunto de competencias generales y específicas requeridas por las empresas. Además, los resultados son de gran valor para el desarrollo de la carrera de los estudiantes y egresados, quienes contarán con una información relevante y actualizada para la toma de decisiones educativas y laborales. Esta estrategia es implementada mediante la aplicación regular de encuestas y la realización de estudios, y alcanza su mayor expresión en la instalación de observatorios laborales.

Según Cárcamo et al. (2012), es posible revisar una propuesta detallada de un modelo de seguimiento basado en la calidad, el cual ofrece actividades, recursos e indicadores de calidad para su implementación.

Objetivo

- Proveer información para retroalimentar la gestión de la empleabilidad y mejorar la efectividad de las estrategias; además, proporcionar información relevante y actualizada para el desarrollo de carrera de estudiantes y egresados.

Actividades

- Diseñar, aplicar, analizar y difundir estudios sobre la coyuntura y las tendencias del mercado laboral y monitoreo de empleabilidad de los egresados.
- Promover que la información estudiada sirva de insumo para los procesos de diseño y rediseño curricular.

Elementos claves de implementación

- Aprobación de una agenda de investigación, recopilación y publicación de información a nivel institucional.
- Diseño técnico considerando las etapas de levantamiento de información, análisis y publicación.

Recursos y organización

- Disponer de los recursos humanos y financieros para implementar mediciones regulares.

Indicadores

- Estudios realizados respecto a los estudios planificados en el año.

Mejora continua y sostenibilidad

- Monitoreo y evaluación de la efectividad de la información recopilada como insumo fundamental para la retroalimentación del proceso formativo y las estrategias de empleabilidad implementadas por la institución.

6. DOCUMENTACIÓN PRÁCTICAS DE EMPLEABILIDAD

Una buena práctica se entiende como una “experiencia de carácter colectivo” que, en el marco del respeto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, puede ser calificada como exitosa para garantizar el bienestar de los trabajadores y el progreso de las organizaciones (Rueda y Ruiz, 2005). La práctica y la actitud para el aprendizaje deben comenzar en la infancia, en el hogar de cada individuo y deben continuar en la escuela, en la universidad, etc. Si no comienza en el inicio, luego resulta más difícil. El aprendizaje continuo aparece como una necesidad (FUNDIPE, 1999, citado en Suárez, 2014). En este proyecto, se puede definir como

un conjunto de acciones dinámicas planteadas por los centros de educación superior con la finalidad de optimizar el desarrollo de competencias curriculares y extracurriculares.

Las IES socias del paquete WP2, liderado por las instituciones UBx y Unitec del Proyecto Emple-AP, propusieron a todas las instituciones socias de los países de la Alianza del Pacífico una serie de buenas prácticas de empleabilidad, de IES europeas y latinoamericanas, con la finalidad de que cada IES seleccione una buena práctica acorde a la gestión y a las características propias institucionales para adaptarlas, adecuarlas conforme a su propia realidad. Estas se enmarcaron en ocho componentes: estructura, formación, acceso a la empresa, acompañamiento, portal de empleabilidad, colaboraciones, documentación y leyes.

En el desarrollo del proyecto, se entendió que las buenas prácticas eran acciones que apuntaban a implementar las estrategias de empleabilidad de liderazgo del paquete WP5, conformado por la UCV y el IPP. Por tanto, se decidió socializar la pertinencia del trabajo articulado: WP2 y WP5, la cual fue aprobada por el Comité Técnico Central y de todas las IES socias participantes.

Así, en un taller de trabajo se abordaron las buenas prácticas articuladas a las estrategias de empleabilidad que el WP5 ya había definido en un portafolio. Estas se enmarcaron en estrategias orientadas a situar la empleabilidad de graduados/titulados dentro de las prioridades de la universidad, en estrategias curriculares de empleabilidad y en estrategias extracurriculares de empleabilidad.

La recopilación de buenas prácticas de empleabilidad en las instituciones miembros del consorcio y otras en los países representados en el proyecto, se justifica por la pertinencia para la consolidación de las mejores prácticas de empleabilidad entre las instituciones socias del proyecto, con la finalidad de implementarlas en las IES de Latinoamérica. Para ello, fue necesario la planificación, ejecución, monitoreo, acompañamiento y autoevaluación de la información recolectada por parte de todos los socios, tanto europeos como de los países de la Alianza del Pacífico.

En el proceso, se realizaron diagnósticos en cada una de las IES socias, sobre sus metodologías en empleabilidad, acorde a las particularidades y singularidades propias con sus respectivos informes de gestión de los procesos y resultados de

inserción laboral de los egresados. Asimismo, se documentó la caracterización y estadísticas de los egresados en los países miembros y se sistematizaron las estrategias de inserción laboral implementadas por las IES en cada país.

Todo este proceso apuntó a optimizar el desarrollo de competencias entre las IES que fue llevado a cabo por el paquete liderado por las instituciones UBx y Unitec, articuladamente con el paquete liderado por las instituciones UCV e IPP, cuyo objetivo fue la implementación de las estrategias de empleabilidad.

El objetivo fue implementar las buenas prácticas en las IES de Latinoamérica, a partir de las mejores prácticas de empleabilidad entre las instituciones socias del proyecto. Las buenas prácticas de empleabilidad reportadas por las IES fueron ordenadas, analizadas y sintetizadas como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Estrategias y prácticas de empleabilidad

Estrategia correspondiente	Buenas prácticas
1.1 Visibilización de la empleabilidad como tema prioritario institucionalmente.	Incorporar una unidad de gestión de egresados/graduados y empleabilidad en el organigrama institucional.
	Articulación de los procesos internos de la institución con miras a la mejora de la empleabilidad de estudiantes y egresados (prácticas, apoyo a la empleabilidad, emprendimiento, seguimiento a egresados, otros).
	Crear o ajustar políticas de egresados o empleabilidad.
	Comités internos para apoyar la gestión de la empleabilidad.
1.2 Situar la empleabilidad en los objetivos estratégicos.	Incorporar la empleabilidad en la misión, la visión y los propósitos institucionales.
1.3 Reconocimiento oficial de planes o estrategias de empleabilidad.	Planificar y ejecutar acciones que permitan definir los ejes de actuación prioritarios orientados a posicionar la empleabilidad.
2.1 Integración de representantes del mundo laboral en el diseño de las carreras y en el rediseño curricular.	Integración de empleadores y/o egresados en la creación/ actualización de planes curriculares.
	Creación de comités consultivos compuestos por miembros de los grupos de interés (nacional/internacional).
2.2 Diseño curricular e integración y actualización permanente de competencias generales al currículo.	Implementar mecanismos de mejora continua a la actualización curricular.
	Establecer mecanismos de levantamiento de información para los procesos de diseño y ajuste curricular.

2.3 Integración de prácticas laborales al currículo.	Incorporar prácticas laborales o profesionales al currículo.
	Reportes de resultado de las prácticas de empleabilidad a autoridades.
2.4 Introducción de mejoras pedagógicas para un mayor desarrollo de las competencias asociadas al currículo.	Crear cursos curriculares destinados al apoyo en la inserción laboral y al desarrollo profesional de estudiantes y egresados.
	Generación de programas/proyectos emprendedores como producto de planes curriculares.
	Implementación de programas de nivelación de estudiantes de primer año.
3.1 Servicios de orientación profesional y desarrollo de competencias laborales.	Crear o ajustar procesos formales para el apoyo a la empleabilidad.
	Sistema de seguimiento de convenios.
	Crear cursos/talleres extracurriculares destinados al apoyo en la inserción laboral y al desarrollo profesional de estudiantes y egresados.
	Contar con un entorno virtual para publicar recursos destinados a egresados/graduados.
	Uso de redes sociales como medio de difusión con egresados/graduados.
	Implementar un plan comunicacional anual.
	Foros de casos de éxito.
	Actividades de vinculación con IES (experiencias de empleabilidad).
	Documentar resultados de las prácticas de empleabilidad realizadas para la mejora continua.
3.2 Servicios de colocación laboral.	Programa de acompañamiento a egresados desempleados.
	Portal de oportunidades laborales (empleo, prácticas laborales, tesis, investigación).
3.3 Intercambio estudiantil internacional.	Intercambios académicos de colaboración nacional e internacional (docentes y estudiantes).
3.4 Autoempleo o fomento al emprendimiento.	Creación de centros de emprendimiento.

3.5 Instalar espacios de confluencia entre estudiantes y empresas.	Conformar asociaciones/comité de egresados por programas de estudio o escuelas.
	Incorporación de representantes del mundo laboral en actividades de empleabilidad de IES.
	Reuniones de networking con egresados y empresas.
	Mecanismos de comunicación permanente con empresas y asociaciones.
	Ruedas de negocios.
	Implementar ferias laborales o de emprendimiento (presencial/virtual).
3.6 Estudios sobre la coyuntura y tendencias del mercado laboral y monitoreo de empleabilidad de los egresados.	Institucionalización de la línea de investigación en empleabilidad a nivel transversal.
	Observatorio de empleabilidad.
	Crear u optimizar procesos formales para el seguimiento de egresados/graduados.
	Levantamiento de tendencias y requerimientos del mercado laboral para la mejora continua.
	Actualización de directorio de datos de egresados/empresas.

Fuente: Elaboración propia.

La implementación de las buenas prácticas debe desarrollarse de acuerdo con el contexto para que facilite la incorporación de acciones que se realizan en cada IES de los países de la Alianza del Pacífico, así como de Latinoamérica, que se articulen fácilmente a los requerimientos de los sistemas de gestión de calidad y respondan a las características de las buenas prácticas existentes o ayuden a implementar una estrategia en particular.

Las buenas prácticas están presentadas de manera resumida y pueden ser adaptadas a las IES para su implementación. Seguidamente, se propone la documentación de cada buena práctica con los elementos establecidos para la ficha de documentación.

6.1. Incorporar una unidad de gestión de egresados/graduados y empleabilidad en el organigrama institucional

Se debe dotar a la institución de una estructura organizacional funcional para

la gestión de la empleabilidad y el desarrollo de carrera de estudiantes y egresados (Cárcamo et al., 2012). La instalación de esta estructura se realiza de formas variada, desde estructuras más simples como unidades o departamentos encargados hasta vicerrectorías que agrupan temas como el emprendimiento y preparación para la vida del trabajo.

Objetivos

- Instalar de manera visible, en la estructura organizacional, los recursos que provee la IES con los que establecerá un vínculo permanente con egresados para la mejora de la empleabilidad y la retroalimentación del proceso formativo.

Actividades

- Establecer los objetivos generales y específicos de la unidad, sus focos estratégicos y los recursos con los que desarrollará su plan de trabajo.
- Oficializar la creación de la unidad mediante los mecanismos institucionales requeridos, tales como resoluciones o decretos.
- Establecer un plan de trabajo anual y los indicadores de seguimiento.

Elementos clave de implementación

- Involucrar a la alta dirección de la institución en la definición de lineamientos estratégicos de la unidad.
- Involucrar a las áreas académicas en el diseño de las acciones, servicios y productos que ofrecerá la unidad.
- Involucrar a estudiantes, egresados y empleadores en los procesos de la unidad. Es importante obtener de ellos los requerimientos que darán forma al plan de trabajo.
- Asegurar los recursos humanos y económicos que permitan alcanzar el objetivo y sostenibilidad de la unidad.

Recursos y organización

- En su etapa inicial, la unidad podría contar, al menos, con un encargado de dirigir la unidad y un coordinador que apoye la ejecución del plan de acción.

- En etapas posteriores, la unidad puede incorporar personal para el desarrollo de carrera y orientación laboral, así como profesionales para implementar educación continua.
- En la IES de gran tamaño, la unidad debería contar con representantes de cada facultad/escuela para la coordinación de las actividades en torno al tema.

Indicadores

- Los indicadores estarán asociados a evaluar la capacidad y efectividad del plan de acción y el soporte que brinda la unidad a las unidades académicas y el mejoramiento de los procesos formativos.

Mejora continua y sostenibilidad

- Reportabilidad periódica con enfoque en la tributación de las acciones de empleabilidad a los propósitos institucionales y a los planes de desarrollo.
- Certificar los procesos del área en sistema de gestión de calidad.
- Implementar mecanismos de mejora continua a partir de la percepción de efectividad de los grupos de interés y los resultados de la unidad.

6.2. Articulación de los procesos internos de la institución con miras a la mejora de la empleabilidad de estudiantes y egresados

La empleabilidad es un objetivo transversal a nivel institucional. La misión de toda IES es el éxito de sus egresados, por lo que el trabajo articulado de las distintas áreas es fundamental para cumplir con tal propósito (Cárcamo et al., 2012). Esta estrategia busca fomentar la relación entre las áreas académicas desde la creación de carreras y rediseño curricular, decanaturas y docentes que trabajarán en conjunto con la Unidad de Gestión de Egresados y Empleabilidad para potenciar la inserción y movilidad laboral.

Objetivos

- Mejorar la empleabilidad de estudiantes y egresados con base en un trabajo transversal y articulado entre las distintas áreas de la institución.

Actividades

- Levantamiento de procesos necesarios y existentes para el desarrollo de la empleabilidad en la institución.

- Entrevistas con directores de los procesos para identificar oportunidades de mejora.
- Plan de trabajo articulado entre las unidades para la mejora, los procesos y el desarrollo de la empleabilidad.

Elementos clave de implementación

- Experiencia de la dirección sobre la gestión de la empleabilidad a nivel institucional, curricular y extracurricular.
- Certificación de procesos asociados a la empleabilidad en el sistema de gestión de la calidad, en caso de contar con uno.
- En caso de que no se cuente con un sistema de gestión de la calidad, se deben definir los mecanismos que aseguren la ejecución y mejora de los procesos en el tiempo.

Recursos y organización

- Unidad o equipo a cargo de liderar la articulación de procesos y la ejecución del plan de trabajo.
- Sistema de gestión de la calidad que establezca y mantenga un monitoreo y una mejora constante de los procesos relacionados con la temática.

Indicadores

- Capacidad de articulación de procesos para la mejora de la empleabilidad (cantidad de procesos que incorporan la empleabilidad sobre el total de procesos de la institución).

Mejora continua y sostenibilidad

- Reuniones de seguimiento al plan e identificación de nuevas oportunidades de mejora.

6.3. Crear o ajustar políticas de egresados o empleabilidad

Las actividades académicas relacionadas con la formación profesional de los estudiantes están basadas en los lineamientos políticos de cada universidad. Por tanto, se hace necesario establecer políticas que orienten las acciones

institucionales en torno al tema.

El ajuste en las actividades o los lineamientos establecidos en cada universidad beneficia a los titulados para que se asocien significativamente en la inserción del campo laboral si se hace un enfoque específicamente en “variables” como el emprendimiento estudiantil, el trabajo en equipo, el clima laboral, las actividades en talleres y laboratorios, y el desarrollo de habilidades en el manejo de las tecnologías, entre otros. Sin dejar de lado el desarrollo de competencias, lo cual se ha establecido como referencia en la obtención de un puesto de trabajo (Michavila et al. 2018; Pérez y Pinto, 2020). El acoplamiento de los aspectos mencionados, en un enfoque de gestión universitaria, permite un aumento en las posibilidades de la inserción de los titulados en el mercado laboral.

Objetivos

- Orientar las acciones institucionales relacionadas con la mejora continua de los procesos formativos a través de mecanismos de seguimiento y apoyo a la inserción laboral, a la movilidad laboral y a la empleabilidad de estudiantes y egresados de la institución.

Actividades

- Sensibilización de la dirección superior y de las unidades académicas acerca de la importancia de la empleabilidad y de que sea asumido como parte de los compromisos o responsabilidades contraídos con los estudiantes.
- Gestionar el soporte financiero sostenido en el tiempo y suficiente para implementar estrategias y acciones de empleabilidad.
- Implementar la política institucional de egresados de empleabilidad en cada eje de gestión prioritario.
- Capacitar en la importancia de la empleabilidad a nivel de dirección superior y unidades académicas.
- Generar reportes por ejes de gestión prioritarios hacia la empleabilidad de los egresados.

Elementos clave de implementación

- Se requiere que la política a definir contemple al menos el alcance, los términos y las definiciones a utilizar y los elementos de política.

- La política debe ser socializada con toda la institución.

Recursos y organización

- Unidad responsable de administrar la política y los mecanismos de control.

Indicadores

- Nivel de conocimiento de la política a nivel institucional.

Mejora continua y sostenibilidad

- Actualización periódica de las políticas de gestión asociadas a los egresados y/o empleabilidad semestral.

6.4. Comités internos para apoyar la gestión de la empleabilidad

Se refiere a “crear una comunidad de graduados, en un espacio digital, que esté dispuesta a brindar ayuda a través de asesorías y auspicios en proyectos sociales avalados por una institución educativa” (Rodríguez y Gislhaine, 2015). En otros términos, es un “comité selecto sobre el futuro del trabajo y los trabajadores para investigar e informar sobre el impacto del cambio tecnológico y de otro tipo en el futuro del trabajo” (McIlveen, 2018).

Objetivos

- Generar equipos y/o grupos de apoyo técnico profesional actualizado en la gestión de empleabilidad.

Actividades

- Instituir contacto directo con graduados que formen parte del staff de asesoría de la casa de estudio formadora.
- Generación de documentos formales que registren la conformación de comités internos de empleabilidad.
- Coordinación permanente de comités internos de apoyo con responsables de la gestión académica y de bienestar universitario.
- Evaluación de la gestión coordinada con comités internos de apoyo a la gestión de la empleabilidad.
- Valoración de aportes de comités de apoyo a la gestión de la empleabilidad.

Elementos claves de implementación

- Comités internos formalizados institucionalmente, integrados por profesionales idóneos con perfiles de gestión para apoyo de la gestión de la empleabilidad.
- Metas y compromisos derivados de objetivos estratégicos institucionales, permeables a aquellos acordes con los requerimientos reales del mercado laboral.

Recursos y organización

- Comités consultivos internos formalizados.
- Responsables académicos y de bienestar universitario generadores de planes de apoyo a la gestión.
- Representantes del mundo laboral, vinculados al apoyo de la gestión de la empleabilidad.
- Planes de gestión integrados por comités internos de apoyo.

Indicadores

- Comités internos de apoyo a la empleabilidad por semestre por PE/integral.

Mejora continua y sostenibilidad

- Comités internos de apoyo a la gestión de empleabilidad integrados con criterios fortalecidos por nuevas experiencias del mercado laboral requeridas en el tiempo.

6.5. Incorporar la empleabilidad en la misión, la visión y los propósitos institucionales

Las declaraciones de misión, visión y propósitos institucionales son hojas de ruta que proporcionan claridad de hacia dónde se dirige la institución estratégicamente en un periodo de tiempo. Por lo tanto, incorporar la empleabilidad dentro de estas declaraciones permitirá orientar a todas las áreas a encaminar sus acciones en esta dirección, a través de un trabajo conjunto y sistemático (Cárcamo et al., 2012).

Objetivos

- Priorizar a nivel institucional el tema de la empleabilidad mediante la incor-

poración del tema en la declaración de misión, visión y propósitos institucionales.

Actividades

- Situar en la agenda de la dirección superior la importancia de instalar la empleabilidad sobre otros objetivos estratégicos.
- Impulsar la incorporación del tema en los mecanismos de planificación estratégica de la institución.
- Oficializar la incorporación con los mecanismos institucionales establecidos.
- Comunicar a toda la comunidad educativa la incorporación de la empleabilidad en la misión, la visión y los propósitos institucionales.

Elementos clave de implementación

- Compromiso de las autoridades en dar relevancia a la empleabilidad como un tema estratégico de la institución.
- Debida anticipación a los procesos de planificación institucional.
- Conocimiento del impacto de la empleabilidad en los resultados institucionales.

Indicadores

- Los indicadores están asociados a evaluar la capacidad y la efectividad de la misión, la visión y los propósitos institucionales en los planes de las diferentes áreas.

Mejora continua y sostenibilidad

- Involucrar a la Unidad de Gestión de Empleabilidad en las instancias relacionadas con el proceso de planificación institucional.

6.6. Planificar y ejecutar acciones que permitan definir los ejes de actuación prioritarios orientados a posicionar la empleabilidad

El desempeño en un trabajo es el factor que va a permitir que una o varias personas puedan actuar con mayor autonomía e independencia. Se incrementa su participación activa y responsable en la comunidad en que se relaciona, en una idónea integración social laboral. Para ello, los procesos de formación para el trabajo deben estar ligados a la orientación, como mecanismos de actuación para potenciar las competencias profesionales necesarias para dar respuesta a

la exigencia del mercado laboral actual (Olmos, 2011).

Objetivos

- Posicionar la empleabilidad a través de los ejes de actuación prioritarios institucionales.

Actividades

- Ejecución de actividades definidas por ejes de gestión en planes operativos aprobados.
- Evaluación de actividades definidas por ejes de gestión en planes operativos aprobados según criterios de calidad y requerimientos laborales actualizados.
- Reportes semestrales de actividades ejecutadas de los ejes de gestión.

Elementos clave de implementación

- Actividades definidas por ejes de gestión aprobados.
- Actualizar los ejes de gestión con criterios de calidad y requerimientos laborales.
- Evaluar los informes de ejecución de actividades reportadas por los ejes de gestión a la empleabilidad.
- Implementar acciones de mejora continua en los planes operativos futuros.

Recursos y organización

- Responsables académicos y de bienestar universitario.
- Plataformas virtuales.
- Plan operativo aprobado para ejecución de actividades por ejes de actuación prioritarios.

Indicadores

- Actividades semestrales ejecutadas por ejes de actuación prioritarios vinculados al posicionamiento en la empleabilidad.
- Frecuencia semestral de informes de actividades reportadas por los ejes de gestión a la empleabilidad.

Mejora continua y sostenibilidad

- Registro de memorias referidas al cumplimiento de los planes de ejecución del posicionamiento de la empleabilidad según ejes de actuación prioritarios, optimizados y sostenidos en el tiempo.
- Informes evaluados con criterios claros de optimización para las próximas actividades.

6.7. Integración de empleadores y/o egresados en la creación/actualización de planes curriculares

La participación de actores relevantes del mercado laboral permite evaluar los procesos formativos actuales y contrastarlos con los requerimientos del mundo laboral. De esta forma, las instituciones establecen mecanismos sistemáticos de consulta a egresados y empleadores que permiten identificar las brechas y las oportunidades de mejora (Damián et al., 2010).

Objetivos

- Asegurar la pertinencia de las carreras en relación con los requerimientos y las necesidades del mercado laboral.

Actividades

- Establecer mecanismos sistemáticos de consulta a egresados y empleadores.
- Optimización de los procesos de creación y actualización de planes curriculares, incorporando los resultados identificados en los mecanismos de consulta a egresados y empleadores.

Elementos clave de implementación

- Integrar las áreas de empleabilidad y de egresados en los mecanismos de consulta.

Recursos y organización

- Integración de la unidad académica encargada de la creación y actualización de planes curriculares con la unidad encargada de la empleabilidad para la convocatoria de los informantes clave.

Indicadores

- Cantidad de carreras creadas y actualizadas con integración de la opinión de egresados en relación con el total de carreras.

Mejora continua y sostenibilidad

- Evaluación y mejora constante de los procesos de creación y actualización curricular.
- Incorporación de los procesos a un sistema de gestión de la calidad.

6.8. Creación de comités consultivos compuestos miembros de los grupos de interés (nacional/internacional)

Se refiere a un conjunto de expertos que conocen de temáticas de interés de una institución educativa, cuya opción de política es fomentar y determinar de forma práctica y eficaz para solicitar el apoyo a los intermediarios del mercado laboral en sus acciones de capacitación (Clara et al., 2019). Estos expertos son pilares fundamentales en los que se apoyan las políticas institucionales universitarias “para superar las dificultades específicas (por ejemplo, el establecimiento de comités asesores con empresarios locales)” (Lopes et al., 2019, p. 1.).

Objetivos

- Conformar los comités integrados por representantes idóneos en el ejercicio laboral de los grupos de interés como consultores de empleabilidad.
- Comprometer a representantes relevantes del mundo del trabajo y mantener su participación en el tiempo.

Actividades

- Formalización de comités consultivos de los grupos de interés nacionales/internacionales.
- Planificación de actividades semestrales anuales de manera conjunta derivados de los PE/comités consultivos.
- Convocar a participar en la actualización curricular de acuerdo con la temática de los expertos y los programas de estudio correspondientes.
- Coordinación y vinculación directa y permanente de comités consultivos.
- Incorporación de reportes de los comités consultivos para la retroalimentación en la metodología y los estándares de calidad del diseño y la actualización de planes de estudio.

Elementos clave de implementación

- Integrantes de comités consultivos que formen parte de la plana docente

institucional educativa.

- Mesas de trabajo por facultad semestral para socializar asuntos de actualidad, específicamente los requerimientos del mercado laboral.
- Comités consultivos de los grupos de interés nacionales/internacionales formalizados.
- Reportes semestrales anuales de manera conjunta derivados de los PE/ comités consultivos que integren acciones de mejora continua para optimizar la empleabilidad de graduados.
- Coordinación y vinculación directa y permanente de comités consultivos.
- Evaluación de reportes de comités consultivos para retroalimentación y mejora continua.

Recursos y organización

- Comités consultivos formalizados y conformados en la estructura organizacional como apoyo institucional por carreras.
- Autoridades responsables de la unidad de empleabilidad institucional.
- PO aprobado para sustentar actividades académicas con comités consultivos.

Indicadores

- Frecuencia de comités consultivos formalizados institucionalmente.
- Frecuencia de normativas de comités consultivos formalizados por PE/ semestre.
- Frecuencia de participación de representantes del mundo laboral candidatos a conformar comités consultivos.

Mejora continua y sostenibilidad

- * Evaluación permanente de la eficacia de acciones estratégicas articuladas institucionalmente con comités consultivos.

6.9. Implementar mecanismos de mejora continua a la actualización curricular

Ya se mencionó el valor de mantener los programas en constante actualización

en función de los requerimientos del sector productivo; no obstante, es fundamental que estos procesos estén en constante monitoreo para identificar oportunidades de mejora continua. Los sistemas de gestión de la calidad son herramientas efectivas para estos objetivos (CINDA, 2008).

Objetivos

- Establecer procesos de mejora continua de los procesos de diseño, rediseño y ajuste curricular.

Actividades

- Optimizar procesos de creación y actualización de planes curriculares.
- Incorporar procesos de creación y actualización de planes curriculares a un sistema de gestión de la calidad o similar que asegure la sistematización y evaluación sostenida en el tiempo.

Elementos clave de implementación

- Procesos de diseño, rediseño y ajuste curricular descritos como un sistema, considerando las entradas requeridas, el proceso (flujo) y las salidas. Además, deben contar con los objetivos, riesgos, acciones por riesgos, responsables, requerimientos e indicadores, entre otros.
- Establecer mecanismos de mejora continua (mediante un sistema de gestión de la calidad) que monitoreen constantemente los indicadores asociados, y desarrollen auditorías periódicas y planes de mejora.

Recursos y organización

- Depende de los mecanismos de mejora continua y la etapa en que este se encuentre implementado en la institución. No obstante, se requiere una unidad que gestione dicho sistema y auditores internos capacitados para identificar oportunidades de mejora.

Indicadores

- Número de oportunidades de mejora identificadas y resueltas en los planes de mejora versus el total de oportunidades de mejora.

Mejora continua y sostenibilidad

- Realizar periódicamente auditorías internas y externas de los procesos.

- Ejecución efectiva de los planes de mejora establecidos.

6.10. Establecer mecanismos de levantamiento de información para los procesos de diseño, rediseño y ajuste curricular

Las instituciones y, en particular, las áreas académicas deben velar por la pertinencia de los programas con base en el análisis del mundo del trabajo y el mercado laboral (Tovar y Sarmiento, 2011). Por tanto, es imprescindible contar con esta información para realizar la actualización a nivel curricular. En muchos países, esto es considerado un criterio mínimo para la obtención de certificación o acreditación institucional (CNA, 2017).

Objetivos

- Articular procesos de diseño, rediseño y ajuste curricular con necesidades del mercado laboral.

Actividades

- Definir mecanismos de consulta a egresados y empleadores para identificar las necesidades y los requerimientos del mundo laboral.
- Levantar información a través de metodologías innovadoras a grupos de interés, así como a docentes, investigadores, académicos y graduados para los procesos de diseño, rediseño y ajuste curricular que respondan al requerimiento del mercado laboral.

Elementos clave de implementación

- Incorporar innovaciones a los grupos de interés, así como a docentes, investigadores, académicos y graduados en el levantamiento de información.
- Establecer un tiempo de frecuencia sistemática de levantamiento de información relevante que sirva de insumo para los procesos de diseño, rediseño y ajuste curricular.

Recursos y organización

- Grupos de interés con docentes, investigadores, académicos y graduados.
- Sistematizar la integración de las distintas unidades académicas de seguimiento al egresado que garanticen un sistema de gestión de calidad educativa y vinculación con el mercado laboral.

Indicadores

- Número de veces de consulta anual a los grupos de interés, docentes, investigadores, académicos y graduados para identificar las necesidades y los requerimientos del mundo laboral.
- Número de estándares de calidad cumplidos a partir de las consultas al mercado laboral al año.
- Número de carreras con currículo actualizado a partir de las consultas sistematizadas al mercado laboral.

Mejora continua y sostenibilidad

- Auditoría constante de los procesos de diseño y rediseño y ajuste curricular acordes al requerimiento del mercado laboral.

6.11. Incorporar prácticas laborales o profesionales al currículo

La empleabilidad de los graduados y el desarrollo, la construcción y el fomento de competencias en todo el mundo requieren un fuerte sentido de prácticas de innovación y colaboración aplicadas en la enseñanza superior que se configuran en motores de talento. Por ello, las IES deberán buscar estrategias para entender bien cómo se pueden fomentar estas competencias y desarrollarlas (Abelha et al., 2020).

Objetivos

- Facilitar que los estudiantes adquieran experiencia laboral, validen conocimientos adquiridos y desarrollen competencias para la inserción laboral.
- Fomentar el desarrollo de estudios avalados en los escenarios de prácticas profesionales

Actividades

- Identificar los programas y requerimientos para insertar las prácticas al currículum.
- Establecer políticas y reglamentos que brinden los lineamientos de cada una de las etapas de la actividad.

- Incrementar la cantidad/duración de las prácticas profesionales en el currículum.
- Implementar procesos de práctica en distintos momentos del avance curricular, considerando la complejidad de las actividades que los estudiantes realizan.
- Generar convenios de colaboración entre las IES universitarias y los centros de prácticas profesionales.

Elementos clave de implementación

- Incluir prácticas laborales dentro de las políticas de diseño curricular.
- Generar modelos de prácticas con impacto significativo en la formación de manera realista desde el punto de vista de su implementación.
- Convenios interinstitucionales actualizados.

Recursos y organización

- Es necesaria una vinculación activa con el mundo laboral y un aumento de las oportunidades de prácticas ofrecidas por las empresas.
- Contar con una unidad que coordine y supervise las actividades asociadas a las prácticas que los estudiantes realizan.
- Contar con un docente especializado a nivel disciplinar para el monitoreo, la supervisión y la retroalimentación del proceso de práctica.

Indicadores

- Porcentaje de carreras que incluyen prácticas laborales.
- Peso de prácticas en créditos del currículum.
- Número de colocaciones realizadas por la unidad de coordinación de prácticas.
- Número de prácticas que considera cada currículum.
- Número de convenios de colaboración, incluido el desarrollo de prácticas profesionales.

Mejora continua y sostenibilidad

- Implementar mecanismos de evaluación y mejora en las distintas etapas del proceso de práctica, considerando la opinión de los egresados, el docente supervisor de práctica y el empleador.

6.12. Reportes de resultado de las prácticas de empleabilidad a autoridades

Al proporcionar información de las prácticas preprofesionales a las escuelas universitarias y a otras autoridades, se evalúa tanto las experiencias laborales como las competencias desarrolladas de cada estudiante. Así, se analiza el desempeño de estos en la parte laboral, pues “tanto las expectativas como las experiencias en las prácticas dan a conocer la capacidad del estudiante de desenvolverse en el ambiente laboral” (Araya et al., 2018). Lo evaluado, analizado y reportado va en relación con el trabajo en equipo, el empleo y el uso de los conocimientos teóricos en la práctica y adquisición de nuevos saberes durante las experiencias laborales y la gestión de los aspectos emocionales. A lo mencionado, el seguimiento y el reporte de estos mantienen actualizadas a las autoridades, en cuanto a si los estudiantes cumplen o no con los requerimientos que las empresas o instituciones solicitan para los puestos de trabajo.

Objetivos

- Informar a las autoridades la aplicación complementaria de los conocimientos adquiridos en su formación académica y en los escenarios de prácticas.
- Visibilizar las competencias requeridas por el mercado laboral acordes al desarrollo tecnológico y al cuerpo de conocimientos propios de los programas de estudios.
- Informar las estrategias de empleabilidad y fomento del emprendimiento desde la óptica de los grupos de interés.

Actividades

- Garantizar la firma de convenios con escenarios de práctica profesional.
- Asignación de jefes de práctica de acompañamiento y evaluación.
- Visitas de supervisión en escenarios de prácticas profesionales.
- Elaboración de informes de resultados de las prácticas de empleabilidad a los responsables del proceso.

Elementos clave de implementación

- Prácticas profesionales programadas según escenarios laborales acordes a los programas de estudio.
- Capacidades y competencias de rendimiento al servicio empresarial luego de ser logradas.

- Convenios institucionales firmados y actualizados.
- Criterios académicos, investigación y de empleabilidad garantizados en convenio de prácticas profesionales.

Recursos y organización

- Reportes integrales de informes referidos a los resultados del proceso de empleabilidad, gestores responsables y jefes de prácticas.
- Propuesta de mejora continua.
- Autoridades académicas y de investigación.
- Plan operativo aprobado que incluya recursos.

Indicadores

- Número de reportes integrales de informes semestrales.
- Número de reportes integrados en plan de estudios si corresponde.

Mejora continua y sostenibilidad

- Evaluación semestral con acciones de mejora en el tiempo.

6.13. Crear cursos curriculares destinados al apoyo en la inserción laboral y desarrollo profesional de estudiantes y egresados

La forma más directa para potenciar la empleabilidad es la incorporación de asignaturas diseñadas y orientadas al desarrollo de la empleabilidad; es decir, que formen las competencias necesitadas en el medio externo (Letelier et al., 2006).

Objetivos

- Potenciar las capacidades de empleabilidad en los estudiantes y egresados mediante cursos incorporados en los programas de carrera.

Actividades

- Identificar, a través de consultas a los grupos de interés, los requerimientos y las necesidades que sean pertinentes y factibles de desarrollar.
- Identificar los mecanismos curriculares con los que se gestionará la incorporación de las asignaturas en uno o más programas.
- Diseñar los cursos con base en las necesidades identificadas.

Elementos clave de implementación

- Incorporar la perspectiva de los requerimientos del mercado laboral en el diseño de los cursos.
- Incorporar innovaciones pedagógicas para fomentar el logro de los objetivos del curso.

Recursos y organización

- Docentes idóneos, calificados y con experiencia en el campo laboral de la disciplina.
- Instancia de integración participativa de las unidades académicas y empleabilidad en la coordinación del diseño, la ejecución y la evaluación de los cursos.

Indicadores

- Número de cursos o asignaturas destinados al apoyo de la inserción laboral y el desarrollo profesional en relación con el total de cursos del programa.

Mejora continua y sostenibilidad

- Medir de forma periódica los resultados de los cursos relacionados a potenciar la empleabilidad.
- Integrar evaluación de resultados con el impacto en la empleabilidad y la opinión de la formación recibida por parte de los egresados.

6.14. Generación de programas y proyectos emprendedores como producto de planes curriculares

El desarrollo de una cultura emprendedora en las IES contribuye a potenciar los procesos creativos e innovadores. Estos se derivarán del proceso formativo donde los estudiantes adquieran herramientas y habilidades conceptuales que les serán útiles tanto en su interacción con el mercado laboral, como en su interacción con el medio (Duarte y Ruiz, 2009).

Objetivos

- Fomentar el desarrollo de habilidades emprendedoras y la contextualización de los contenidos en el mundo laboral.

Actividades

- Diseño metodológico para la elaboración e implementación de proyectos

emprendedores como parte de asignaturas de los programas.

- Implementación y evaluación de los proyectos emprendedores generados.

Elementos clave de implementación

- La metodología de proyectos se debe ajustar a la realidad institucional y al modelo educativo en busca de alcanzar la mayor cantidad de estudiantes.

Recursos y organización

- Conformar un equipo de docentes idóneos para la creación de los programas y apoyar la implementación.
- Unidad académica a cargo de la dirección del proyecto.

Indicadores

- Número de estudiantes participantes con proyectos emprendedores.

Mejora continua y sostenibilidad

- Medir de forma periódica los resultados de las actividades desarrolladas en cada asignatura.
- Incrementar el número de alumnos que han participado en proyectos emprendedores.

6.15. Implementación de programas de nivelación de estudiantes de primer año

A partir de los procesos de admisión de cada universidad, se pueden considerar distintas realidades de ingreso de los estudiantes. Por lo tanto, es importante identificar las falencias que significarán un riesgo para el desarrollo de las competencias generales y específicas de cada programa.

Objetivos

- Nivelar las competencias de entrada de los estudiantes de primer año para reducir las brechas conceptuales, de habilidades y actitudinales.

Actividades

- Identificar las principales brechas conceptuales en función de los requerimientos del perfil de ingreso y el sello institucional, con el fin de establecer las asignaturas u otras estrategias a desarrollar.

- Formalizar la inclusión de los programas de nivelación según se haya definido (curricular o extracurricular).
- Creación de los programas, contenidos e indicadores de éxito asociados.
- Implementación de los programas según el plan de trabajo establecido.
- Evaluación de las competencias y los conocimientos adquiridos, identificando oportunidades de mejora.

Elementos clave de implementación

- Programas y sistemas de nivelación coherentes con el modelo educativo.
- Contar con un plan de trabajo integrado entre las áreas participantes.

Recursos y organización

- Implementación liderada por el área académica con soporte de las áreas relacionadas.

Indicadores

- Porcentaje de mejora en resultados con respecto al diagnóstico inicial.

Mejora continua y sostenibilidad

- Implementar mecanismos de evaluación y mejora, considerando la opinión de los estudiantes, los docentes y el área académica.

6.16. Crear o ajustar procesos formales para el apoyo a la empleabilidad

Uno de los mecanismos establecidos para asegurar la sostenibilidad es la implementación de sistemas de calidad con procesos formales en las distintas etapas de la actividad universitaria. Por ejemplo, en este ámbito la norma ISO 21001 permite a las instituciones educativas certificar sus procesos recogiendo los requisitos específicos de los procesos educativos (Gómez, 2020).

En este caso, la acción propuesta considera la certificación de los procesos de apoyo a la empleabilidad, lo cual promoverá una revisión constante de las necesidades de los egresados y la optimización de las instancias y los recursos ofrecidos para su desarrollo.

Objetivos

- Sistematizar y asegurar la ejecución y mejora continua de los procesos de

apoyo a la empleabilidad de estudiantes y egresados.

Actividades

- Levantamiento de procesos necesarios y existentes para el desarrollo de la empleabilidad en la institución.
- Levantamiento de las necesidades que presentan los estudiantes y los egresados para el desarrollo de su empleabilidad.
- Definición de recursos y servicios factibles de desarrollar en la institución.
- Oficialización de los procesos definidos.
- Monitoreo periódico de los procesos que permitan la necesaria actualización y mejora.

Elementos clave de implementación

- Certificación de procesos asociados a la empleabilidad en el sistema de gestión de la calidad, en caso de contar con uno.
- En caso de que no se cuente con un sistema de gestión de la calidad, se deben definir los mecanismos que aseguren la ejecución y la mejora de los procesos en el tiempo.
- Definir recursos y servicios a partir de las necesidades identificadas en consultas a egresados y a empleadores.
- Es recomendable analizar las acciones, los recursos y los servicios que proveen otras IES. Existen publicaciones como la de Cáracamo et al. (2012), que permiten identificar estrategias y prácticas para implementar a nivel institucional.

Recursos y organización

- Unidad o equipo a cargo de liderar la articulación de procesos y la ejecución del plan de trabajo.
- Sistema de gestión de la calidad que establezca y mantenga un monitoreo, y mejore constantemente los procesos relacionados con la temática.

Indicadores

- Cobertura de los recursos y servicios de apoyo a la empleabilidad del total de estudiantes y egresados.

- Percepción de efectividad de los recursos y servicios por parte de los usuarios.
- Satisfacción de los usuarios con respecto a los recursos y servicios.

Mejora continua y sostenibilidad

- Revisión periódica de los procesos e indicadores para incorporar acciones en el plan de mejora anual de la Unidad de Gestión.

6.17. Sistema de seguimiento de convenios

El convenio de cooperación, según Montilla et al., “permite desarrollar la relación entre la universidad y el sector externo mediante una negociación en que están definidos de manera precisa y explícita los criterios para establecer el convenio, en el cual la universidad acuerda de manera específica el ámbito del desempeño con la contraparte y así obtener los beneficios que declaren en los mismos” (2011, p. 244). Asimismo, se recomienda, entre otras cosas, diseñar un sistema de criterios explícitos y un sistema de seguimiento para estos convenimientos, “que conecta la planificación con la evaluación y es un cimiento indispensable para permitir a los equipos evaluadores llevar a cabo una buena evaluación” (OIT, 2020).

Las universidades, generadoras de conocimiento, se han convertido en una necesidad para las empresas que quieren impactar a través de nuevos procesos. Según estudios sobre razones que motivan la vinculación de la universidad con la empresa, “refiere que las empresas que desean incrementar su competitividad deben plantear estrategias orientadas a la innovación que impulsen el sostenimiento y desarrollo de ventajas competitivas, todo ello a partir de la vinculación con grupos de investigación a través de las instituciones académicas” (Pérez, 2016). Lo mencionado concuerda con la siguiente cita: “[...] se ha puesto de manifiesto que los proyectos de vinculación también deben ser considerados uno de los pilares importantes en el funcionamiento de las universidades, creando, junto con la docencia y la investigación, el escenario de la sociedad del conocimiento y las nuevas demandas que plantean las universidades” (Saltos et al., 2017). Todos deben apuntar al desarrollo sostenible de la sociedad, generando una cooperación entre las universidades, el Estado y los sectores sociales y productivos.

Objetivos

- Complementar la formación académica del estudiante para mejorar el desarrollo de competencias blandas y la generación de redes.

- Retroalimentar las actividades propuestas en los convenios marco de cooperación específicos de intercambio, prácticas, pasantías, doble titulación, cotitulación e investigación a nivel nacional/internacional.

Actividades

- Elaboración de planes operativos internos disciplinarios con participación de docentes, administrativos, estudiantes y equipo consultivo de empleabilidad por carrera.
- Análisis de los criterios de colaboración interna establecidos en los convenios para optimizar la formación de estudiantes con la realidad laboral.
- Generación de convenios de reciprocidad con reconocimiento de créditos académicos.
- Elaborar planes de trabajo, la metodología y la aplicación de técnicas, los productos intermedios y finales, el perfil del equipo y la oferta económica.
- Convocatorias a empresas e instituciones de sostenimiento para la concurrencia de egresados en el campo laboral.
- Generación de convenios generales y específicos con pautas y criterios según los programas de estudio.
- Planificación de pasantías, si correspondiera.
- Definición de formatos de evaluación.

Elementos clave de implementación

- Términos de referencia de convenios interinstitucionales.
- Equipos evaluadores, oferta técnica según necesidades interinstitucionales.
- Informes de evaluación derivados de docentes y autoridades de normativas legales expertos en convenios.
- Sistema de selección de postulaciones y de apoyo en interinstitucional.

Recursos y organización

- Representantes de la oficina de cooperación nacional e internacional.
- Representantes académicos de los programas de estudios.
- Formatos de planificación, seguimiento y evaluación de convenios.

- Estudiantes aptos a convocatoria de pasantías u otros, con criterios académicos logrados.

Indicadores

- Frecuencia de convenios por semestre.
- Número de convenios aprobados y firmados interinstitucionalmente por semestre académico.
- Número de graduandos incorporados según convenio.

Mejora continua y sostenibilidad

- Incremento de nuevos convenios en el tiempo.
- Cartera de nuevas empresas con convenios registrados.

6.18. Crear cursos/talleres extracurriculares destinados al apoyo en la inserción laboral y desarrollo profesional de estudiantes y egresados

La estrategia de participación en las actividades extracurriculares como cursos y talleres, entre otros, ayuda a la inserción laboral y permite que los estudiantes demuestren y visibilicen competencias que se integran a sus currículos, sus percepciones del comportamiento de sus compañeros y sus creencias sobre la forma en que los empleadores interpretarán sus actividades (Roulin y Bangerter, 2013). La idea es que las IES tengan la función de brindar apoyos específicos a grupos de jóvenes que podrían encontrarse objetivamente en posición desigual respecto a sus compañeros (Martín y Gallardo, 2019).

Objetivos

- Potenciar las capacidades de empleabilidad en los estudiantes y egresados mediante cursos y talleres que complementen el desarrollo de las competencias requeridas por el mercado laboral relacionadas, específicamente, con habilidades blandas y talentos.

Actividades

- Identificar, a través de consultas a los grupos de interés, los requerimientos y las necesidades factibles de capacitar.
- Diseñar los cursos/talleres con base en las necesidades identificadas, considerando metodologías pedagógicas que faciliten el logro de los resultados de aprendizaje.

- Implementar los cursos y talleres en plataformas optimizadas para su efectividad.

Elementos clave de implementación

- Establecer requisitos de participación, modalidad, horas, resultados de aprendizaje, recursos conceptuales, recursos procedimentales, recursos relacionales, estrategias/recursos de enseñanza y criterios/indicadores de evaluación.
- Fomentar en los estudiantes el desarrollo de talentos y habilidades blandas necesarias para el mundo laboral.
- Conformar grupos de estudiantes orientados a actividades extracurriculares de acuerdo con sus talentos.
- Organizar actividades permanentes con escenarios de participación de estos grupos para que se visibilicen sus habilidades y talentos.

Recursos y organización

- La creación de los contenidos debe ser por expertos disciplinares de cada temática.
- Es recomendable contar con diseñadores instruccionales expertos en cursos cortos e interactivos.
- Programar actividades semestrales insertadas en los planes operativos de los programas de estudio.

Indicadores

- Percepción de efectividad de los usuarios.
- Porcentajes de inscripción.
- Porcentajes de aprobación.
- Número de actividades extracurriculares semestrales.

Mejora continua y sostenibilidad

- Implementar periódicamente la evaluación de la actividad a los participantes.
- Establecer procesos de mejora continua a partir de la opinión de los participantes.

6.19. Contar con un entorno virtual para publicar recursos destinados a egresados/graduados

Con la finalidad de centralizar toda la información en un solo espacio digital, el “entorno virtual” podría estar insertado en el observatorio laboral si se contara en las webs institucionales. El observatorio laboral, además de recibir y entregar recursos sobre ofertas laborales, debe brindar recursos para que el visitante comprenda lo que se necesita para alcanzar mejores puestos laborales: educación gratuita (invitar a webinars nacionales UCV o a seminarios que hacen los programas de estudios en cada IES) o educación de pago (PEX, diplomados, posgrado). Por último, el observatorio laboral podría mostrar estadísticas actualizadas de información relevante sobre las tendencias en el mercado, las modalidades de contratación, entrevistas grabadas de egresados de éxito y noticias de interés. Resulta importante señalar que “los nuevos entornos virtuales son atractivos si son gratuitos, son flexibles en el horario, cuentan con redes de colaboración para compartir ideas y experiencias” (Vázquez-Cano et al., 2018).

Objetivos

- Ofrecer recursos que permitan al graduado obtener mejores puestos laborales.

Actividades

- Integrar, dentro del sitio web, una web institucional que centralice la información en una sección relacionada con estos temas.
- Elaborar un manual de uso del sitio web.
- Clasificar la información en educación gratuita (webinars nacionales o seminarios que hacen las escuelas en cada filial) y educación de pago (PEX, diplomados, posgrado).
- Noticias con estadísticas importantes sobre las tendencias en el mercado con respecto a contratación.
- Entrevistas grabadas de egresados de éxito.
- Otras noticias de interés.
- Invitar a los egresados y comunicarles sobre las novedades con frecuencia elegida por ellos (diaria, semanal, quincenal o mensual).

Elementos clave de implementación

- Facilitar el reconocimiento y el acceso del sitio web para estudiantes y

egresados, priorizando la usabilidad y efectividad en el fomento al desarrollo de la empleabilidad.

- Mantener una comunicación fluida virtual para posicionar el sitio web de forma interna y externa, con el uso de los recursos tecnológicos y de información oportuna actualizada.
- Contar con una información actualizada sobre requerimientos del mercado laboral acordes a los programas de estudio.

Recursos y organización

- Plan operativo aprobado que incluya esta sección.
- Directorio actualizado de graduados.
- Registro dinámico de los visitantes y las vistas de los anuncios.
- Difusión constante.

Indicadores

- Ratio de uso de recursos disponibles por día, mes y año.
- Número de vistas.
- Número de registros en la oferta.

Mejora continua y sostenibilidad

- Incorporación de la evaluación del sitio en los procesos de consulta a estudiantes y egresados para recolectar las opiniones y oportunidades de mejora.
- Incorporación de oportunidades de mejora en el plan de trabajo de la Unidad de Gestión de la Empleabilidad.
- Registro progresivo de estudiantes, graduados y egresados empleados a través de la web.

6.20. Uso de redes sociales como medio de difusión con egresados/graduados

Las redes sociales permiten una gestión muy eficiente cuando existe un gran número de estudiantes y docentes. Su productividad está asociada a un número elevado de miembros, pues el proceso de seguimiento a egresados constituye una herramienta que propicia el acercamiento de la IES a los egresados. Se conocen sus expectativas, la correspondencia de su desempeño laboral con

las competencias de formación adquiridas y las perspectivas de formación de posgrado (Agostini et al., 2013).

De acuerdo con los diversos medios de comunicación que utiliza el programa de egresados hasta el día de hoy, los egresados han dado respuesta a las convocatorias, capacitaciones, ferias empresariales y laborales mediante la fan page del programa de egresados. Esto se debe a que las redes sociales son tendencia y son de fácil acceso (Beltrán y Guerra, 2018).

Objetivos

- Potenciar la empleabilidad articulando la oferta y los requerimientos del mercado laboral.
- Ofertar y captar el mejor talento para cubrir un nuevo puesto de trabajo.

Actividades

- Coordinación con el área de marketing de los mecanismos para publicación de información relevante en torno a la empleabilidad.
- Contestar solicitudes de comunicación relacionada con la empleabilidad de forma periódica.
- Articulación de la institución con las redes sociales más consultadas por los reclutadores (LinkedIn, Facebook y Twitter).
- Mostrar habilidades, competencias y relacionamientos con personas claves que recomienden las potencialidades de la oferta.
- Difundir los recursos y las actividades destinados a fomentar el desarrollo de la empleabilidad a través de las redes sociales.
- Capacitación sobre perfiles digitales óptimos antes de pasar por una convocatoria laboral.
- Ejecución de planes de acción concretos, que promuevan el desarrollo sostenible de la empleabilidad.

Elementos clave de implementación

- Mantener activa la red en la generación de una cultura de seriedad.
- Conocer los mecanismos y plazos vigentes utilizados desde una perspectiva global por el área de marketing para la publicación de información en redes sociales.

- Establecer o incorporar en el plan comunicacional el tema de la empleabilidad.
- Mostrar la mejor imagen institucional y cuidar el contenido de las publicaciones especialmente en redes públicas.
- Valoración de mantener activa la red.
- Generar espacios de trabajo en equipo en favor de la producción intelectual a compartir.
- Compromiso de apoyo de las autoridades institucionales educativas superiores.

Recursos y organización

- Existencia de una coordinación óptima entre las áreas que generan los recursos, las que los administran y las que los comunican.
- Conformación de la red de empleabilidad articulada con graduados, egresados, empleadores y grupos de interés.
- Docentes, investigadores expertos en empleabilidad.
- Estructura organizacional que integre socios fundadores y asociados.
- Sitio web que visibilice a los integrantes de la red.
- Planes de acción conjunta con socios fundadores y asociados.

Indicadores

- Impacto de las distintas comunicaciones.
- Evaluación de efectividad entre las distintas redes, diferenciada por los distintos usuarios (estudiantes y egresados).

Mejora continua y sostenibilidad

- Incorporar la evaluación de la comunicación por redes sociales en los procesos de consulta a estudiantes y egresados para recolectar las opiniones y las oportunidades de mejora.
- Incorporar oportunidades de mejora en el plan de trabajo de la Unidad de Gestión de la Empleabilidad.
- Establecer reuniones periódicas de evaluación entre las distintas áreas involucradas.

6.21. Implementar un plan comunicacional anual

Se deben establecer procesos de comunicación en la organización que garanticen la llegada de la información desde las federaciones y sus propios centros con un objetivo fundamental para que la comunicación fluya. Esta planificación debe ser coherente con los objetivos anuales de la organización. De este modo, la comunicación servirá para desarrollar y aplicar con éxito los objetivos anuales y las acciones concretas. Para ello, es importante que la organización aprenda de sus éxitos y errores pasados, así como compartir sus experiencias y proponer estrategias de futuro. Una comunicación interna bien planificada y gestionada aumentará el conocimiento compartido de todos los que componen la organización con más capacidad de aprendizaje y, a la vez, conseguiremos una organización más motivada y participativa (Arizcuren et al., 2018).

Objetivos

- Coordinar las áreas involucradas, los medios y las acciones de difusión relacionadas con la empleabilidad.
- Optimizar la tasa de empleo de los graduados y egresados.

Actividades

- Definición de directrices para las políticas de fomento a la empleabilidad.
- Definición de las orientaciones estratégicas de empleabilidad.
- Identificar las actividades, los medios y las fechas de comunicación efectivas.
- Coordinar con el área de marketing los mecanismos para la publicación de información.

Elementos clave de implementación

- Integrar el plan anual comunicacional de empleabilidad institucional en el plan comunicacional nacional.
- Fomentar el espíritu de emprendimiento y mejorar la adaptabilidad de graduados y egresados en espacios laborales.
- Fomentar la empleabilidad, la inclusión social y la igualdad entre hombres y mujeres.
- Elevar las competencias del capital humano a través de mecanismos de mejora continua a la educación formativa que aseguren la adecuación de la oferta de empleo a la demanda de trabajo.
- Promocionar la formación continua y el desarrollo de programas, esquemas

y contenidos educativos de calidad que prevengan la deserción.

Recursos y organización

- Estructura organizacional que integre áreas académicas, de bienestar, de imagen y de comunicación.
- Existencia de una coordinación óptima entre las áreas que generan y administran los recursos comunicacionales.
- Área de servicio de asistencia técnica comunicacional.

Indicadores

- Impacto de las diferentes comunicaciones.
- Evaluación de efectividad entre los distintos medios, diferenciada por los usuarios (estudiantes y egresados).

Mejora continua y sostenibilidad

- Evaluación y retroalimentación semestral y anual de la comunicación en los procesos de consulta a estudiantes y egresados para recolectar las opiniones y las oportunidades de mejora.

6.22. Foros de casos de éxito

En octubre, se llevó a cabo el V Foro Internacional de Educación “Alianza Estado, Empresa y Comunidad por una Educación de Calidad”, organizado por la Comisión de Educación y el sector educativo del gremio de servicios de la Cámara de Comercio de Lima. El presidente de la Cámara de Comercio de Lima sostuvo que “al reactivar la educación, es necesario reorientar los recursos y contar con el apoyo de diversos sectores, porque la educación es riqueza para superar la pobreza y el subdesarrollo” (2020).

Objetivos

- Crear un marco que permita conocer y gestionar los casos de éxito para optimizar recursos e impulsar proyectos.
- Garantizar la formación de los estudiantes basada en competencias genéricas y específicas por carrera, acordes al mercado laboral, que se traduzcan en ventajas profesionales para los egresados y su relación con los empleadores o para lograr su autoempleo.

Actividades

- Seguimiento de casos exitosos de egresados.
- Articulación entre la universidad y el mercado del trabajo, potenciando los casos exitosos.
- Difusión de casos de éxito en plataformas de IES y medios de comunicación.

Elementos clave de implementación

- Mejoras en el plan de marketing para lograr el posicionamiento de la institución.
- Testimonios de casos de éxito.
- Visibilización de casos de éxito de graduados.

Recursos y organización

- Portafolio de casos de éxito actualizados.
- Equipo de organización de eventos de casos de éxito.
- Representantes de IES.
- Equipamiento de tecnología orientada al requerimiento del mercado laboral.
- Ceremonia de reconocimiento a casos de éxito de egresados.

Indicadores

- Porcentaje de casos exitosos de egresados semestralmente por carrera.
- Porcentaje de carreras con casos exitosos de egresados semestralmente.

Mejora continua y sostenibilidad

- Informe anual de casos de éxito por carrera y a nivel institucional.
- Visibilidad de casos de éxito, premiación y motivación institucional semestral anual por carrera.
- Apoyo a carreras con casos de éxito para mantener indicadores logrados.

6.23. Actividades de vinculación con IES (experiencias de empleabilidad)

Promover la vinculación con el medio es un tema relevante en la educación superior. Por ello, se considera que compartir métodos y buenas prácticas

con diferentes sectores (productivos, políticos, sociales, culturales) es vital para llevar a cabo los objetivos de las IES (CNA, 2017). Lograr este vínculo permitirá generar acciones estratégicas de vinculación entre los actores relevantes.

Objetivos

- Promover e impulsar en la comunidad universitaria la cultura de vinculación con la sociedad, buscando un mayor impacto académico-social.

Actividades

- Vinculación con empresas para promover a los profesionales de la institución y gestionar oportunidades de prácticas laborales.
- Realización de actividades de vinculación con organizaciones relacionadas con el sector productivo, a fin de obtener conocimiento sobre las tendencias del mercado laboral y lograr una relación con la institución permanente en el tiempo.
- Gestionar modelos de prácticas laborales como mentoring en diferentes organizaciones para fortalecer el acercamiento de la vida profesional a los estudiantes.

Elementos clave de implementación

- Trabajo permanente con áreas de empleabilidad de otras instituciones para compartir buenas prácticas.
- Creación de actividades intercarrera para generar conocimiento compartido entre los estudiantes.
- Gestión de casos reales de empresas que sean abordados por los estudiantes para potenciar su acercamiento al mundo laboral.
- Conformar un comité de graduados en cada programa de estudio que tengan habilidades estratégicas y estén vinculados con las empresas.

Recursos y organización

- Equipo a cargo del área de empleabilidad.
- Directorio de representantes de instituciones educativas, de trabajo, de Cámara de Comercio, entre otras.
- Portal de empleabilidad institucional actualizado.

- Plataformas y herramientas virtuales de conectividad: Zoom, Mentimeter, videos, conferencias, etc.

Indicadores

- Número de actividades realizadas.
- Número de programas nuevos de práctica (como mentoring).

Mejora continua y sostenibilidad

- Identificación y actualización permanente y coherente de competencias del egresado con la experiencia de la empleabilidad real y contextual del medio.

6.24. Documentar resultados de las prácticas de empleabilidad realizadas para la mejora continua

La información obtenida de las prácticas laborales, al ser documentada, acredita tanto el compromiso de las autoridades de las universidades hacia los estudiantes, como su desempeño de competencias. Diversas investigaciones proponen y diseñan acciones para mejorar el sistema de seguimiento a titulados y a estudiantes en prácticas asistenciales, con el fin de que la información sea documentada y no solo sea para evaluar las habilidades de un ciclo académico o verificar el cumplimiento de las metas de las carreras universitarias. La intención es que también puedan ser aprovechadas para el beneficio de los estudiantes al momento de encontrar y postularse al campo laboral.

El contenido de la información acerca de las prácticas debe contener como referencia los tiempos usados en el desarrollo de las actividades asignadas por los superiores, considerando la calidad y la eficiencia de los estudiantes al realizar las tareas que deben cumplir con los objetivos de la institución (Corral y Ureta, 2018). Para este proceso de documentación, se requiere que el personal que lo realice cuente con manejo y habilidades en la gestión, administración y control de las prácticas laborales. Solo así se tendrá una documentación óptima.

Objetivos

- Optimizar el desarrollo de competencias específicas de los estudiantes.
- Garantizar la adquisición de experiencia laboral disciplinaria en el campo de acción.
- Establecimiento de los primeros vínculos con el mundo laboral.
- Generar modelos de prácticas con impacto significativo en la formación.

Actividades

- Formalización de convenios de colaboración institucional con centros de prácticas acordes a los programas de estudio.
- Asignación de docentes supervisores de prácticas preprofesionales acordes a la carrera profesional.
- Registro codificado de resultados de la práctica de empleabilidad por semestre.
- Verificación de informes monitoreados de prácticas de empleabilidad ejecutadas por cada estudiante por PE.
- Envío de resultados de práctica preprofesional a las autoridades para retroalimentación y toma de decisiones en la actualización curricular.

Elementos clave de implementación

- Convenios de colaboración institucional formalizados.
- Integración de prácticas laborales al currículo por programas de estudio.
- Contar con un portafolio de apoyo para colocación de estudiantes basado en convenios interinstitucionales.
- Informes evaluados por docentes temáticos de las prácticas de empleabilidad realizadas para la mejora continua.
- Garantizar que estos documentos sustenten los estándares de calidad de educación superior en competencias de empleabilidad.

Recursos y organización

- Convenios de colaboración institucional formalizados.
- Reportes de informes concluidos de prácticas de empleabilidad.
- Docentes supervisores disciplinarios de prácticas de empleabilidad.
- Estudiantes aptos según experiencia curricular con requisitos académicos logrados.

Indicadores

- Número de estudiantes por carrera y por semestre en colocaciones de

prácticas de empleabilidad.

- Frecuencia de fuentes de verificación y resultados de la práctica de empleabilidad.
- Frecuencia de informes concluidos de práctica de empleabilidad para la mejora continua por semestre.

Mejora continua y sostenibilidad

- * Reportes de resultados de prácticas de empleabilidad evaluados semestralmente con aportes actualizados al currículo de los programas de estudio.

6.25. Programa de acompañamiento a egresados desempleados

En la actualidad, el rol de las IES no solamente se relaciona con la entrega de una correcta formación de pregrado, sino que también se basa en el acompañamiento del desarrollo profesional de sus egresados. Esto permite generar una relación de vinculación tanto con la industria como con sus egresados. Las diferentes acciones que se puedan desarrollar en este aspecto (bolsas de empleo, talleres de formación, actividades de apoyo, etc.) serán de gran ayuda para establecer esos vínculos y potenciar las relaciones con estos públicos objetivos a largo plazo (Abrajim, 2014).

Objetivos

- Verificar, actualizar y retroalimentar la formación universitaria de egresados desempleados en coherencia con las exigencias actuales del desempeño profesional y el mercado laboral en cada uno de los programas de estudio.

Actividades

- Actualización de la base de datos del directorio de los egresados en condición de desempleo y ofertar programas de nivelación, priorizando el último semestre académico en la disciplina correspondiente.
- Búsqueda de oportunidades de empleo para egresados en situación de desempleo.
- Elaborar un informe semestral de seguimiento de egresados en desempleo.
- Elementos clave de implementación
- Participación dinámica de los grupos de monitoreo y/o responsables del seguimiento de egresados desempleados para nivelarlos.

- Respaldo institucional en las actividades de fortalecimiento laboral.

Recursos y organización

- Equipo técnico asignado a los programas de apoyo y seguimiento al graduado en desempleo.
- Portal de empleabilidad.
- Información actualizada.
- Fichas de actualización en físico o virtual, registro, red de egresados y del sistema informático.

Indicadores

- Número de egresados desempleados articulados al empleo según competencias disciplinarias por semestre por año.

Mejora continua y sostenibilidad

- Número de graduados que han obtenido empleo anualmente gracias al programa de apoyo.

6.26. Portal de oportunidades laborales (empleo, prácticas laborales, tesis, investigación)

Uno de los mecanismos más utilizados por las instituciones para facilitar la búsqueda de empleo son las bolsas o portales de empleo. Allí se reúne tanto la oferta como la demanda por empleo, de modo que las empresas puedan encontrar a los egresados idóneos para las vacantes disponibles. Para ello, existen enfoques novedosos para la evaluación en los sistemas de contratación en línea, que utilizan algoritmos para clasificar a los candidatos (Faliagka et al., 2014).

Objetivos

- Ampliar y dar a conocer las oportunidades laborales provenientes de organizaciones vinculadas a la institución.

Actividades

- Implementar un portal de oportunidades a través de un convenio o contrato con empresas de ofertas laborales.
- Aplicar procedimientos que permitan filtrar las vacantes y mantener las que

sean más relevantes según el perfil de los egresados de la institución.

- Implementar planes comunicacionales que den a conocer las vacantes a los egresados.

Elementos clave de implementación

- Flujo óptimo de oportunidades laborales.
- Difusión del portal a los distintos grupos objetivo.
- Pertinencia de las oportunidades laborales en relación con las características profesionales de los egresados.
- Procedimientos que integren las distintas unidades que reciben oportunidades laborales (facultades, escuelas, admisión y áreas de práctica profesional, entre otros).

Recursos y organización

- Unidad a cargo de la gestión, coordinación y mejora del portal.
- Plataforma de oportunidades laborales con buena usabilidad tanto para empresas como para egresados.

Indicadores

- Número de oportunidades ofertadas.
- Número de postulaciones realizadas por egresados de la institución.
- Número de vacantes cubiertas con egresados de la institución.
- Mejora continua y sostenibilidad
- Incrementar la cantidad de información sobre oportunidades laborales ofertadas.
- Aplicar mecanismos de consulta a los grupos objetivo para identificar oportunidades de mejora.

6.27. Intercambios académicos de colaboración nacional e internacional (docentes y estudiantes)

Las instituciones que se centran en la movilidad de docentes y estudiantes, a nivel nacional e internacional, tienen una ventaja competitiva. Entre otras

ventajas se observa que ayudan a comprender mejor, y de manera más amplia, los problemas en un contexto internacional. La internacionalización en línea representa una alternativa valiosa tanto a corto como a largo plazo.

Objetivos

- Fortalecer el desarrollo de competencias a través de experiencias culturales, sociales y laborales en un contexto internacional.

Actividades

- Implementar intercambios académicos, lo cual conlleva un gran esfuerzo institucional. Por ello, es necesario asignar los recursos humanos y económicos necesarios para su desarrollo.
- Se deberán establecer convenios de colaboración con otras instituciones, empresas u ONG para el desarrollo de los intercambios.
- Los intercambios deberán contar con protocolos que normen estas instancias y constituyan seguridad para sus participantes.
- Elementos clave de implementación
- Convenios colaborativos para la realización de intercambios académicos.
- Recursos económicos de apoyo.

Recursos y organización

- Unidad que dirija y gestione los intercambios entrantes y salientes a nivel institucional.
- Indicadores.
- Resultados académicos.
- Cantidad de oportunidades ofertadas salientes sobre cantidad de oportunidades tomadas.
- Cantidad de oportunidades ofertadas entrantes sobre cantidad de oportunidades tomadas.
- Grado de satisfacción de los participantes.

Mejora continua y sostenibilidad

- Resultados académicos de la experiencia de intercambio que permitan identificar el valor añadido de los participantes.
- Establecer instancias de transferencia de los conocimientos y experiencias adquiridas.

- Establecer procesos de seguimiento continuo en las distintas etapas del intercambio.
- Sistema de retroalimentación y mejora continua mediante encuestas de satisfacción.

6.28. Creación de centros emprendimiento

Los centros de emprendimiento son instancias formales que proveen las IES y donde se brinda apoyo a estudiantes y a egresados en la formación y creación de empresas. Además, considera el desarrollo de programas de incubación de empresas que ofrecen asesorías personalizadas por expertos que apoyan a los futuros emprendedores en la generación de la idea, los estudios de mercado, la creación del modelo de negocios y la obtención de inversión, entre otros temas.

Un ejemplo documentado lo plantea Flores-Aguilar (2019), en el que se presenta el diseño de un centro de emprendedores para la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Santa María en Arequipa, Perú.

Objetivos

- Fomentar el emprendimiento como alternativa de autoempleo, desarrollando las competencias y habilidades emprendedoras de estudiantes y egresados.

Actividades

- Generación y aprobación de un proyecto de creación del centro de emprendimiento institucional.
- Ejecutar el plan de creación del centro de emprendimiento, definiendo responsabilidades según cronograma.
- Generar procesos y documentos en los que se definan los lineamientos para el desarrollo de cada proyecto.
- Garantizar las fuentes internas/externas de financiamiento de los proyectos emprendedores.

Elementos clave de implementación

- Fondo interno/externo de financiamiento de proyectos de emprendimiento.
- En las IES de mayor tamaño, se requiere garantizar la presencia del centro de emprendimiento en todos los campus/sedes.

Recursos y organización

- Unidad que dirige y gestiona el centro de emprendimiento.
- Expertos que apoyen y asesoren a los emprendedores.
- Líneas de financiamiento internas o externas.

Indicadores

- Número de proyectos emprendedores exitosos versus proyectos financiados por el centro.

Mejora continua y sostenibilidad

- Incrementar periódicamente el número de proyectos financiados.

6.29. Conformar asociaciones/comité de egresados por programas de estudio o escuelas.

Conforme lo menciona Troncoso, “establecer una comunicación oportuna, pertinente y fluida con los egresados, es una de las estrategias que posibilita el aseguramiento de la calidad de los programas académicos de educación superior y la retroalimentación permanente sobre las necesidades y problemáticas de la sociedad” (2013, p. 114), en que se origina la concepción de la creación de órganos consultivos conformados por agentes clave de las distintas disciplinas o áreas. Esto permite a las facultades y escuelas considerar la opinión de los públicos como insumo para la mejora continua de la formación de técnicos y profesionales. Por lo general, estos consejos son coordinados por las autoridades académicas de cada facultad, las unidades de gestión de egresados y empleabilidad colaboran en la convocatoria y la orientación referente a incluir la empleabilidad como un tema prioritario.

Objetivos

- Recoger la opinión de egresados para retroalimentar sistemáticamente los procesos formativos y el logro de los perfiles de egreso.

Actividades

- Identificar las necesidades de información y recursos necesarios.

- Establecer lineamientos y mecanismos de organización de participación.
- Oficializar mediante resolución/decreto la creación de asociaciones/comités.
- Coordinar reuniones según la periodicidad definida.
- Generar informes para las áreas interesadas.

Elementos clave de implementación

- Institucionalizar las asociaciones/comités de egresados.
- Planificar las actividades con anticipación para facilitar la participación de los miembros y la retroalimentación oportuna a los procesos internos.
- Participación de las autoridades centrales y académicas de la institución en encuentros del comité.

Recursos y organización

- Debe existir una coordinación óptima entre las áreas académicas y la Unidad de Gestión de Egresados con responsabilidades y cronogramas claros de trabajo.
- Indicadores de calidad tocante a gestión.
- Capacidad de retroalimentar procesos internos a partir de la opinión de los egresados.

Mejora continua y sostenibilidad

- Incluir en la agenda del comité la evaluación y mejora de la actividad mediante procesos de consulta sobre la satisfacción y la efectividad.

6.30. Incorporación de representantes del mundo laboral en actividades de empleabilidad de las IES

La incorporación de representantes del mundo laboral en las aulas de la educación superior es una práctica cada día más valorada entre las IES y los estudiantes. No solo se les considera en los procesos de rediseño de los programas académicos para detectar las necesidades reales del mercado laboral y preparar a los estudiantes para su futuro profesional, sino que también la presencia en el aula de docentes con amplio conocimiento en el área, y de expertos de la materia que dicten por su trayectoria laboral, entrega fundamentos para una docencia más cercana y real. Así, lo que se entrega al estudiante es un primer acercamiento al mundo laboral desde sus inicios.

Como menciona Orellana, “la relación de la educación superior con su entorno social y productivo evidencia el permanente esfuerzo que, a lo largo de su historia, las universidades han debido desplegar para sobrellevar la tensión entre sus propias fuerzas internas de desarrollo y las fuerzas externas de oferta y demanda, tanto para su subsistencia como para su estabilidad e institucionalización” (2018, p. 2). Esto nos permite entender la importancia de la relación de las IES con el mundo productivo a fin de lograr que los estudiantes salgan preparados para el mundo laboral real.

Objetivos

- Establecer una política sostenida con mecanismos para que representantes de empresas o agrupaciones empresariales entreguen una retroalimentación en el diseño de carreras. De ese modo, los currículos formativos se alinearán con los requerimientos de los distintos sectores económicos relevantes para una carrera determinada.

Actividades

- Integración de representantes del mundo laboral al diseño de carreras.
- Establecer contacto permanente con sectores empresariales para recoger la opinión sobre el desempeño laboral de los egresados e incorporar mejoras al diseño curricular.
- Integración y actualización permanente de competencias generales al currículo.
- Adaptación regular de la oferta formativa de las universidades a las nuevas exigencias dinámicas que van surgiendo desde las empresas.
- Integración de prácticas laborales al currículo.
- Promover en las IES la creación/fortalecimiento de centros de orientación, información y empleo.
- Realización de prácticas extracurriculares de los estudiantes como mecanismo útil para fortalecer el desarrollo de competencias laborales acordes a las exigencias de las empresas.
- Integrar las prácticas extracurriculares innovadoras al currículo como parte de las actividades formativas, continuando con la provisión de servicios que faciliten la colocación de los estudiantes en las empresas para tales propósitos.

- Introducción de mejoras pedagógicas para optimizar el desarrollo de las competencias asociadas al currículo.
- Integración de Capstone Projects como actividad final de evaluación semestral o de fin de programa.
- Elaboración de proyectos innovadores que reflejen la integración de aprendizajes de prácticas extracurriculares con participación de profesionales de la industria.

Elementos clave de implementación

- Alianzas institucionales de colaboración con empresas que incluyan convenios de prácticas laborales.
- Integración docente a profesionales de empresas en la actualización curricular.

Recursos y organización

- Directorio de organizaciones por programa de estudios (PE).
- Articular el observatorio laboral con acceso a la información a las empresas.
- Docentes que tengan experiencia en el sector productivo.
- Empresas adscritas a los PE.
- Dirección de gestión administrativa técnica e investigación del graduado, derivada del observatorio laboral.

Indicadores

- Número de empresas, instituciones públicas/privadas articuladas en actividades de empleabilidad de las IES.

Mejora continua y sostenibilidad

- Evaluar e incorporar de manera permanente en las bases de datos de las IES a empresas y a instituciones públicas/privadas del mundo laboral con impacto de visibilidad local, nacional e internacional.

6.31. Reuniones de networking con egresados y empresas

Las reuniones de networking sirven para dialogar y establecer contactos con actores del mundo empresarial y establecer vínculos entre egresados y empresas. Según Tetiana et al., “los negociantes procederían a evaluar y supervisar la actividad de los futuros profesionales que están interesados en sus empresas, y más aún, los encargados del reclutamiento (recursos humanos-RRHH) son los que analizan frecuentemente a los participantes para ‘capturar’ al candidato que cumple las competencias requeridas” (2020, p. 3).

Por otro lado, “el mercado laboral —a nivel mundial— es cada vez más competitivo [...] la capacidad de comunicarse eficazmente y construir conexiones estratégicas con otros puede ser ventajosa en el proceso de búsqueda de empleo” (Blackford, 2018, p. 1). La universidad es considerada como el lugar que fomenta el conocimiento y prepara al futuro profesional; sin embargo, puede beneficiar la modernización empresarial presentando, desde el pregrado o posgrado, las capacidades de sus estudiantes, lo que beneficia a gran escala a los mismos involucrados y a las empresas.

Objetivos

- Desarrollar vínculos laborales a través de una red de contactos conectados a empresas con profesionales y egresados.
- Acceder a oportunidades laborales para que los estudiantes adquieran experiencia profesional.

Actividades

- Orientación a estudiantes durante su etapa universitaria para que tomen decisiones sobre su formación profesional en función de sus preferencias y capacidades.
- Compartir con estudiantes información actualizada de oportunidades laborales y empleos más adecuados de acuerdo con las características del graduado.
- Vinculación de estudiantes y docentes con empresas para promover oportunidades de prácticas laborales.
- Involucrarse como institución en los eventos de empleabilidad que se celebran a nivel local, nacional e internacional.
- Generación de una agenda de eventos relevantes.
- Participación en eventos de interés laboral, gestionar participación en eventos relevantes del medio laboral como relatores o expositores.
- Promover los eventos a través de redes sociales y medios de comunicación

institucional.

- Análisis de los resultados de los eventos de empleabilidad que aporten a la mejora continua.

Elementos clave de implementación

- Generación de una normativa institucional que promueva la relación entre estudiantes/graduados y el mundo laboral.
- Trabajar en la marca personal institucional.
- Considerar la participación de la institución en eventos laborales.
- Tener en cuenta las recomendaciones y orientaciones de diferentes organizaciones nacionales e internacionales sobre empleabilidad para el logro de una formación integral del estudiante universitario a través de un programa educativo paralelo: universidad/empresa, combinando teoría y práctica.

Recursos y organización

- Equipo para la organización de eventos laborales.
- Plataforma de inscripción.
- Equipo a cargo de la bolsa de trabajo y del seguimiento del graduado.
- Empresas nacionales/internacionales dinámicas respaldadas por convenios institucionales.

Indicadores

- Número de eventos asistidos mensual, semestral y anualmente.
- Mejora continua y sostenibilidad.
- Informes de resultados de los eventos y de la participación de la institución en las reuniones de networking.
- Lograr cada semestre y año un mayor grado de integración en los programas de cooperación educativa nacional e internacional.

6.32. Mecanismos de comunicación permanente con empresas y asociaciones

La comunicación fluida y permanente con los grupos de interés de la institución es de vital importancia para gestionar un vínculo a largo plazo. Buscar mecanismos de comunicación con empresas y asociaciones entregará posicionamiento a la institución y se podrán gestionar diferentes acciones conjuntas para lograr los objetivos establecidos, como potenciar la empleabilidad de los

egresados. La fidelización de los stakeholders no solo es aplicable a nivel empresarial, también a nivel institucional donde la relación que se gestione con estos grupos objetivos será de beneficio mutuo.

Tal como se indica en Pimienta: “En un contexto socioeconómico altamente competitivo, exigente y complejo, las empresas e instituciones, privadas y públicas, indagan acerca de las necesidades y expectativas de los stakeholders —denominados grupos de interés en el idioma español—, con la finalidad de propiciar no solo una vinculación, entre ambos actores, que permita la generación de confianza, sino también la aceptación de las acciones que la organización adopta en el entorno en el que se desenvuelve” (2008, p. 3).

Objetivos

- Facilitar la inserción laboral de los titulados.
- Posicionar a la institución como una fuente de titulados de calidad.
- Compartir información actualizada necesaria, concreta y oportuna con empresas.

Actividades

- Reuniones quincenales con representantes del mundo laboral para tratar temas laborales.
- Elaboración del plan de trabajo conjunto con actividades compartidas universidad/empresas.

Elementos clave de implementación

- Establecer vínculos estables con empresas y asociaciones para asegurar un flujo permanente de ofertas laborales.
- Normar un sistema de gestión interna de ofertas laborales y selección de candidatos idóneos.
- Gestionar el mantenimiento y la expansión de cartera de empresas asociadas.
- Garantizar la planificación con metas en un compromiso según cronograma conciliado de universidad/empresa.

Recursos y organización

- Plan estratégico que considere a los representantes del mundo laboral.
- Contacto permanente con representantes de empresas y asociaciones.

- Representantes de IES.

Indicadores

- Número de ofertas de empleo puestas a disposición de los estudiantes.
- Número de estudiantes colocados exitosamente.

Mejora continua y sostenibilidad

- Incremento y mantenimiento de ofertas de empleo para estudiantes con evaluación de efectividad con base en resultados anuales.
- Incremento de proporción de estudiantes y graduados colocados en puestos exitosos.

6.33 .Rueda de negocios

Las ruedas de negocios son reuniones de empresarios, instituciones y organizaciones de diversos países para concretar negocios y relaciones asociativas, mediante la promoción del encuentro entre emprendedores universitarios y empresarios en busca de oportunidades de creación de negocios a nivel mundial. Las reuniones entre empresarios son oportunidades para crear nuevas alianzas e intercambiar ideas en torno a proyectos específicos. Además, el mecanismo de este tipo de reunión es útil para aquellos emprendedores universitarios que desean ingresar a nuevos mercados. (Guerrero et al., 2016). A través de este tipo de eventos, muchos empresarios han logrado expandir, concretar o iniciar un negocio.

Objetivos

- Promover la realización de ruedas de negocio en las IES.
- Entregar oportunidades laborales o de negocio a los egresados.

Actividades

- Reuniones con empresarios, instituciones y organizaciones que desean establecer vínculos.
- Convenios con empresas de productos/servicios.
- Registro como comprador en la rueda de negocios en las áreas empresariales de interés.
- Cumplir con todas las citas de negocio agendadas en la rueda de negocios (se recomienda como mínimo ocho citas por cada rueda de networking semestral).

- Monitoreo y seguimiento de negocios de las citas del día vía correo electrónico.
- Actividades sociales de recreación con participación de egresados y empresas.

Elementos clave de implementación

- Contar con el diagnóstico de lo que han venido desarrollando el Estado y el sector privado para lograr una sociedad más competitiva.
- Tener conocimiento de los negocios y los servicios de alto impacto en el medio local, nacional e internacional.
- Contar con testimonios de éxito de egresados a través de estas ruedas de negocios.
- Contar con acceso gratuito para el titular y un acompañante a todas las ferias organizadas durante el 2021.
- Garantizar descuento mínimo del 10 % por compras superiores a determinados montos.

Recursos y organización

- Inversionistas.
- Plataformas virtuales.
- Espacios de recreación.
- Egresados mentores.

Indicadores

- Número de egresados mentores.
- Número de negocios y servicios de alto impacto.
- Número de inversionistas.

Mejora continua y sostenibilidad

- Incremento de egresados mentores, negocios y servicios de impacto.
- Consolidar inserción institucional en los procesos de orden global de negocios y servicios de alto impacto en el medio local, nacional e internacional.

6.34. Implementar ferias laborales de emprendimiento (presencial/virtual)

Actualmente, se vuelve imprescindible la vinculación entre las IES, la sociedad y el sector productivo. Esto produce un equilibrio y una relación de cola-

boración. Así, la creación de instancias que fomenten el acercamiento entre el ámbito académico y el productivo (Chávez y Garrido, 2018) se traduce en la implementación de ferias laborales o de emprendimiento que darán un espacio colaborativo y de obtención de empleo a estudiantes, egresados y titulados.

Las ferias laborales de emprendimiento permiten a las personas que buscan trabajo o a los empleadores que buscan recursos humanos, “establecer un contacto directo con estudiantes y egresados, mediante la identificación de los perfiles laborales que los participantes de las ferias muestran; es considerada una estrategia centralizada en situaciones diferentes” (Pulga y Páez, 2017). Por ejemplo, las primeras se dan cuando la misma empresa abre sus puertas al público y generalmente son planificadas por la administración en conjunto con otras entidades; las segundas se realizan cuando las universidades invitan a empresas privadas y públicas, se les brindan las hojas de vida de los futuros egresados o de los que ya culminaron sus estudios para que la empresa tenga una fuente confiable de datos de los estudiantes (capacidades y competencias); así, con evaluación y seguimiento, los estudiantes obtienen el beneficio de incorporarse al mercado laboral, y las empresas cuentan con un egresado que cumple con las competencias requeridas.

Por otro lado, las muestras de emprendimiento son espacios esenciales para que los estudiantes potencien y desarrollen su creatividad, lo cual permite la expresión de sus ideas de manera abierta y que beneficien a la sociedad con soluciones (Valdelamar et al., 2017), de modo que la nueva generación de egresados se pueda presentar de manera rentable y analista.

Objetivos

- Reactivar el emprendimiento, el mundo productivo y las oportunidades laborales.
- Ofertar un canal de búsqueda laboral accesible desde cualquier dispositivo con conexión a internet y desde cualquier lugar.
- Entregar a las empresas un medio de publicación para sus ofertas laborales.
- Facilitar la búsqueda de empleo/emprendimiento por empresa, sector de interés, ajustado a tiempos y necesidades.

Actividades

- Creación de chats para ponerse en contacto de manera pública o privada con los expositores y visitantes, las entrevistas de trabajo y los webinars de

expertos que podrán guiar a los participantes en la búsqueda de empleo.

- Organización de conferencias, asesoramiento personalizado y actividades de networking.
- Creación de salas virtuales o presenciales para informar, asesorar y dar a conocer los perfiles profesionales solicitados por las empresas y recibir orientación laboral.
- Asignación de responsables técnicos.
- Garantizar preparación de materiales según empresas participantes.
- Comprometer a representantes académicos guías de asesoramiento al empleo.
- Creación de espacios de interacción con expertos en recursos humanos en los stands virtuales de las entidades participantes.

Elementos clave de implementación

- Garantizar que la feria virtual tenga las mismas ventajas que la feria presencial en caso de confinamiento.
- Portal de empleabilidad con información relativa a la feria.
- Criterios técnicos para ingresar a la web.
- Representantes académicos que hagan asesoramiento.
- Participación activa de empresas participantes.
- Empresas líderes en sus sectores que oferten vacantes de empleo a nivel nacional.
- Espacios de interacción con expertos en recursos humanos en los stands virtuales de las organizaciones.

Recursos y organización

- Promotores empresariales.
- Plataforma virtual.
- Stands virtuales de las empresas como espacios de interacción con expertos en recursos humanos.
- Representantes académicos.
- Responsables técnicos asignados.

Indicadores

- Frecuencia semestral de ferias laborales o de emprendimiento (presencial/virtual).
- Porcentaje de graduados colocados por ferias empresariales virtuales/presenciales.
- Número de empresas participantes.
- Número de ofertas publicadas.

Mejora continua y sostenibilidad

- Aprendizajes retroalimentados en ferias laborales implementadas.
- Porcentaje ascendente de graduados colocados a través de ferias laborales virtuales/presenciales.

6.35. Institucionalización de la línea de investigación en empleabilidad a nivel transversal

Los modelos educativos consideran que los lineamientos estratégicos, como economía, competitividad y empleo, se conviertan en ejes fundamentales curriculares transversales en la formación estudiantil para el empleo y desarrollo de competencias como el caso de la empleabilidad. Por ello, se debe considerar la institucionalización de una línea de investigación mediante las siguientes categorías: “competencias transversales para la empleabilidad, equidad, fomento a la empleabilidad, internacionalización, programas educativos y mercado laboral”.

Objetivos

- Garantizar el desarrollo del cuerpo de conocimientos propio de la empleabilidad en cada programa de estudio como eje transversal.

Actividades

- Gestionar la norma institucional en la que la empleabilidad sea considerada una línea de investigación como eje transversal.
- Oficializar mediante resolución de rectoría la empleabilidad como línea de investigación transversal.
- Sistematización de un plan de trabajo del sistema de gestión de calidad o similar que defina los procedimientos correspondientes.

- Generar un producto sobre empleabilidad en una experiencia curricular que la institución defina.

Elementos clave de implementación

- Contar con lineamientos institucionales de definición de líneas de investigación.
- Experiencia curricular en la que se generen conceptos idóneos sobre empleabilidad en el ciclo de estudios de cada carrera.
- Definir el producto de empleabilidad a ser desarrollado en el ciclo definido por carrera.
- Asignar los docentes con el perfil idóneo para ser tutores del producto de esta experiencia curricular.

Recursos y organización

- Entidad o unidad que dirija el proceso a nivel institucional.
- Docentes idóneos, calificados y con experiencia en empleabilidad.
- Plataformas virtuales para el apoyo del proceso.

Indicadores

- Cantidad de productos en empleabilidad elaborados y publicados internamente.

Mejora continua y sostenibilidad

- Incrementar por cada semestre productos sobre empleabilidad acordes con la actualidad, la innovación y el desarrollo tecnológico.

6.36. Observatorio de empleabilidad

El observatorio de empleabilidad es una unidad técnica que recopila, produce, analiza y difunde información sobre la empleabilidad y el empleo de los egresados universitarios, y proporciona datos con el fin de favorecer la inserción laboral de los titulados para que se desenvuelvan en el mercado laboral de forma adecuada. Asimismo, cumple con los requisitos del mercado laboral, se adapta a las condiciones cambiantes de la demanda de bienes y servicios, y tiene la capacidad de ocupar trabajos distintos y desarrollar diferentes funciones (Michavila et al., 2017).

Objetivos

- Contribuir a la mejora de los índices de empleabilidad y la inserción laboral de los egresados de las IES de los países de la Alianza del Pacífico (México, Colombia, Perú y Chile). Esto a través del monitoreo y el análisis permanente de las necesidades y características del mercado laboral; y por medio de la construcción de lineamientos y políticas nacionales que contribuyan a la creación de una oferta de formación pertinente y al fortalecimiento de los programas académicos ofrecidos por las IES de los países participantes.

Actividades

- Definir el alcance del observatorio laboral.
- Diseño de la estructura y las funciones del observatorio laboral.
- Diseño de la estructura del sistema de información del observatorio.
- Definición y construcción de la herramienta tecnológica que soportará la estructura del manejo de la información del observatorio.
- Implementación del observatorio laboral.

Elementos clave de implementación

- Propiciar el trabajo conjunto entre las IES, los ministerios de Educación y el sector productivo, con el fin de garantizar una oferta de educación superior pertinente.
- Fomentar el intercambio de experiencias, metodologías de servicios e índices de empleabilidad entre las IES de Europa y América Latina.
- Crear sinergias entre el programa Erasmus+ y las iniciativas impulsadas por la Alianza del Pacífico.
- Asesorar a las empresas en la elección del personal laboral universitario.
- Comunicar a las IES de las sinergias IES-mercado laboral.
- Realizar el seguimiento sistemático de las estrategias implementadas en las IES para la mejora de la empleabilidad de los egresados.
- Fomentar el intercambio de experiencias y metodologías empleadas por las IES y los observatorios laborales.
- Contribuir a la construcción y actualización de un marco común metodoló-

gico en los países de la Alianza del Pacífico.

- Ofrecer a estudiantes y profesionales un sistema confiable de información sobre las oportunidades existentes en las industrias de la región que les permita insertarse de manera más sencilla en el exterior.
- Fomentar el uso, la transferencia y la implementación de los desarrollos y las herramientas del Observatorio Laboral Regional.

Recursos y organización

- La implementación requiere una estructura tecnológica acorde al alcance de su actividad y que soporte los productos y servicios definidos.
- Sitio web donde el laboratorio de empleabilidad tenga interacción con la comunidad.
- Sitio principal: "Sitio repositorio documental".
- Sitio "Visualización de datos" mediante la integración con Tableau.
- Plataforma donde puedan interactuar los demandantes en busca de oportunidades de trabajo y ofertas laborales.
- Coordinación general entre el área de investigación y la administrativa.

Indicadores

- Número de artículos publicados anualmente

Mejora continua y sostenibilidad

- Contar con un equipo de gestión técnica administrativa y de investigación de manera permanente.
- Información actualizada permanente de la gestión técnica administrativa y de investigación generadora de indicadores de impacto basado en la eficacia.

6.37. Crear y optimizar procesos formales para el seguimiento de egresados/ graduados

El área de seguimiento al egresado es un área clave para el desarrollo de la empleabilidad. Dada esta importancia, uno de los aspectos fundamentales es implementar de forma permanente los procesos efectivos institucionales para el seguimiento a través de la actualización y el rescate de información a ser or-

ganizada, analizada e interpretada sobre el desempeño profesional y personal de los egresados hacia la mejora continua. Un ejemplo de procesos de seguimiento al egresado lo encontramos en la experiencia de la Universidad Marcelino Champagnat (2016), quienes establecieron un proceso de seguimiento al egresado asociado al modelo de calidad del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa del Perú (Sineace).

Objetivos

- Conocer las tendencias del mercado laboral para incluir mejoras en los programas de estudio.
- Conectar a los egresados con la institución para su monitoreo constante.
- Posicionar a la institución como una fuente de egresados y titulados con competencias requeridas por el mercado laboral.
- Actualizar el currículo para asegurar la mayor pertinencia del desarrollo de competencias de empleabilidad.

Actividades

- Establecer procesos formales de seguimiento a egresados.
- Monitoreo, triangulación y verificación permanente con informes de tendencias laborales y alcances institucionales.
- Elaboración de fuentes de verificación de ajuste de procesos acordes a los requerimientos laborales.

Elementos clave de implementación

- Contar con una base de datos de egresados actualizada.
- Validación de instrumentos de seguimiento con expertos.
- Establecer procesos de vinculación y fidelización de egresados.
- Presupuesto que permita la sostenibilidad de las actividades propuestas en el plan operativo.
- Analizar y presentar los resultados a las autoridades y áreas interesadas de forma oportuna.

Recursos y organización

- Área de seguimiento de egresados.
- Equipo técnico de monitoreo y verificación de procesos en cada programa

de estudio.

- Plan operativo de seguimiento aprobado.
- Agenda actualizada de egresados por instituciones empleadoras o autoempleadoras.

Indicadores

- Frecuencia de procesos formales en seguimiento.
- Porcentaje de aprobación del plan operativo.

Mejora continua y sostenibilidad

- Incremento de procesos formales con procedimientos sustentados.
- Aumento de mecanismos de comunicación permanente con egresados y sus empleadores.
- Evaluación de indicadores de seguimiento y actualización de información de egresados.

6.38. Levantamiento de tendencias y requerimientos del mercado laboral para la mejora continua

El análisis continuo de las nuevas tendencias y los cambios que tiene el mercado laboral es de vital importancia para identificar los elementos claves que se deben considerar en los procesos de mejora continua de las IES (Carrillo et al., 2018). Esta información entregará datos fundamentales para comprender los cambios sociales y las necesidades del mercado laboral actual, y proponer estrategias de actualización y adaptación de la oferta curricular.

Objetivos

- Ofrecer información sobre las tendencias y los requerimientos del mercado laboral en el rol formativo de competencias y éxito universitario.
- Alinear la formación universitaria a los requerimientos del mercado laboral y mejorar el desarrollo de competencias de los estudiantes.

Actividades

- Actualizar los currículos formativos alineados con los requerimientos de los distintos sectores económicos relevantes para una carrera determinada.

- Difusión permanente de los requerimientos laborales por carrera en el portal de empleabilidad.
- Adaptación de la oferta formativa de las universidades a las cambiantes exigencias de las empresas respecto a los requerimientos del mundo laboral.

Elementos clave de implementación

- Investigar acerca de las tendencias laborales actuales.
- Definir perfiles profesionales cualificados y participativos como referencia para los graduados.
- Administración de la gestión de los talentos estudiantiles orientados a la empleabilidad.
- Movilidad académica de estudiantes permanente a nivel nacional e internacional.
- Fomento del trabajo en equipo y utilización de habilidades blandas en graduados.
- Adaptabilidad a la flexibilidad del mercado de trabajo.

Recursos y organización

- Plataformas virtuales para publicar información relevante del mercado laboral.
- Equipo técnico de monitoreo de requerimientos y tendencias laborales.
- Portal de empleabilidad actualizado.
- Información actualizada y validada.

Indicadores

- Frecuencia de actualizaciones de tendencias y requerimientos del mercado laboral mensual.

Mejora continua y sostenibilidad

- Elevar la cualificación semestre a semestre de graduados con niveles educativos requeridos por el mercado laboral, tanto en participación como calidad y salarios.

6.39. Actualización de directorio de datos de egresados/empresas

El seguimiento a egresados es un tema relevante en las IES, lo cual se debe traducir en establecer un vínculo permanente con ellos para obtener información sobre los factores que pueden influir en su inserción laboral. De ese modo, se obtiene como resultado una retroalimentación para mejorar los procesos formativos y los procesos de apoyo a la inserción laboral (CINDA, 2008).

Objetivos

- Fomentar y mantener la vinculación permanente de la institución con los egresados y las organizaciones del sector productivo.

Actividades

- Actualizar la información de egresados por semestre de egreso (últimos cinco años).
- Actualizar la información de empresas vinculadas al trabajo colaborativo de la bolsa de trabajo (últimos dos años).

Elementos clave de implementación

- Automatización de la actualización de las bases de datos.

Recursos y organización

- Bases de datos actualizadas.
- Equipo de gestión de actualización de datos.

Indicadores

- Número de egresados en la actualización continua de la base de datos.
- Número de empresas participantes en el proceso de acompañamiento al egresado.

Mejora continua y sostenibilidad

- Sostenimiento y consistencia continua del directorio de datos de egresados/empresas en el tiempo.

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En este documento, se desarrollaron los aspectos generales de las prácticas y estrategias con el objetivo de documentar el análisis de su planificación e implementación. El lector pudo profundizar sobre ellas en la literatura disponible para garantizar la viabilidad conforme a los estudios de Bridgstock y Jackson (2019), a fin de insertarlas dentro de la política institucional, en una permanente búsqueda de aptitudes de empleabilidad para los egresados (Merrill, 2015). Coherente con este estudio, Lau et al. (2014) refuerzan que los estudiantes que participan en las estrategias extracurriculares presentan mayores probabilidades de desarrollar aptitudes de comunicación, liderazgo, creatividad y autopromoción, ya que se encuentran apoyados por buenas prácticas como contrato de profesores altamente recomendados y estrategias de observación de las prácticas en el aula y en línea (Fraser et al., 2019), entre otros.

De tal manera, los países socios de la Alianza del Pacífico, fortalecidos por culturas diversas, lograron implementar estrategias con el desarrollo de cada una de las prácticas curriculares y extracurriculares. A su vez, han considerado la empleabilidad como un tema prioritario institucional, respetando las metodologías de la diversidad cultural de cada país participante, así como “las experiencias de los estudiantes fuera del entorno universitario” que facilitaron la toma de decisiones para el logro del éxito de la visión de cada institución educativa socia (Bridgstock y Jackson, 2019), considerando siempre las expectativas de los empleadores (Mullen et al., 2019). No obstante, las autoridades de las IES procuraron ampliar constantemente la cobertura de estas estrategias, desarrollando año a año nuevas y mejores acciones para fortalecer el compromiso asumido, asignando también los recursos necesarios para el logro de los resultados (Campbell et al., 2019). Para ello, fue necesario incorporar mecanismos de seguimiento y mejora continua, como la actualización curricular, la inclusión de asignaturas específicas en la malla curricular de los programas de estudio analizados, el desarrollo de módulos de formación continua, etc. (Holt et al., 2004). Estos permitieron evidenciar los retornos esperados, ajustando las desviaciones a tiempo para hacer más eficientes los recursos.

Las estrategias constituyeron un marco de acción, un objetivo a alcanzar. Estas se desarrollaron a través de la implementación de distintas acciones —en este artículo denominadas como “buenas prácticas”— que permitieron su logro. Por ejemplo, currículos emprendedores, coherentes con la necesidad de orientar los planes de estudio hacia la industria y la sociedad (Okolie et al., 2020), que satisfagan los requerimientos de los grupos de interés externos (Pinto y He, 2019). Debido a esto, fue necesario que los equipos responsables analizaran trimestral y exhaustivamente las acciones requeridas para lograr las estrategias. Se cuidó la planificación de manera transversal en aras de la implementación conjunta entre las principales áreas internas y externas involucradas, a saber: académica,

investigación, bolsa de trabajo y seguimiento del egresado, grupos de interés, empleabilidad e instituciones gubernamentales; en la documentación y extracción de lecciones provechosas, proyectos y experiencias contrastados con el logro de objetivos (Escudero, 2009). Considerar la empleabilidad como un tema adscrito al Plan de Desarrollo Institucional es coherente en relación con las experiencias de países más desarrollados que incluso los empleadores están colocando en las agendas gubernamentales (Abelha et al., 2020), ya que en las instituciones en estudio el tema aún está en proceso de implementación.

Las IES en estudio, con el anhelo de desarrollar las competencias requeridas en los estudiantes para enfrentar los desafíos en los que se desempeñarán laboralmente, y que les permitirá realizar sus objetivos personales y profesionales, implementaron las buenas prácticas en un escenario de inclusión social (Schoukens et al., 2015). Así, el tema de la empleabilidad se configuró en un compromiso que contrajeron las instituciones con sus estudiantes para la ejecución de distintas acciones (prácticas) y el desarrollo de competencias pertinentes que definan el logro de un perfil específico al momento de egresar.

Por otro lado, las instituciones, al implementar las estrategias de empleabilidad, integraron concepciones institucionales tanto a nivel curricular como extracurricular, con base en las experiencias históricas referentes para las actualizaciones contextualizadas permanentemente. Ello resulta coherente con las conclusiones de Strachan (2019), quien en su estudio buscó velar por que el resultado final se resume en egresados con capacidad de insertarse laboral y dinámicamente ante distintas oportunidades que impliquen una mejora en su satisfacción y situación personal, laboral y económica.

El resultado obtenido es un conjunto de estrategias y prácticas implementadas en diferentes grados de alcance, conforme a la singularidad de cada institución educativa socia de los países de la Alianza del Pacífico del Proyecto Emple-AP. Estas se encuentran abiertas a ser evaluadas para seguir implementándose, procurando una alineación con la estrategia institucional y los planes operativos (Bridgstock y Jackson, 2019). Asimismo, esto llevará a mejorar la imagen institucional de las IES (Merrill, 2015).

Tanto las estrategias como las prácticas expuestas son el resultado del trabajo desarrollado por un grupo de instituciones miembros del Proyecto Emple-AP, quienes participaron en su levantamiento. Este documento busca constituirse como una guía que sirva de orientación inicial para las instituciones que requieran impulsar el tema de la empleabilidad de sus egresados, más allá de ser exhaustivo y detallado.

8. CONCLUSIONES

- La inserción de la empleabilidad en el Plan de Desarrollo Institucional garantizó la implementación continua.
- Las buenas prácticas permitieron el logro de las estrategias configuradas como marcos de acción a ser alcanzados.
- Las buenas prácticas y estrategias de empleabilidad que garantizan su viabilidad se documentaron a la luz del análisis permanente de la planificación e implementación monitoreada.
- Participar con acompañamiento de docentes altamente recomendados a los estudiantes en el desarrollo de buenas prácticas y estrategias garantiza las aptitudes de comunicación, el liderazgo, la creatividad y la autopromoción. Esto les ofrece mayores probabilidades de empleabilidad.
- El respeto de metodologías de la diversidad cultural de cada país participante fortaleció la toma de decisiones en la implementación de buenas prácticas y estrategias curriculares.
- La asignación eficiente y pertinente de recursos necesarios, así como los mecanismos de seguimiento y mejora continua, garantizaron el logro de los resultados de implementación en cada corte de monitoreo.
- El involucramiento de las áreas internas y externas fue exitoso con la coordinación y el direccionamiento de equipos responsables de monitoreo permanente.
- Los estudiantes de las IES en estudio recibieron una formación basada en la inclusión social para enfrentar los desafíos laborales y para alcanzar sus objetivos personales y profesionales.
- Contar como referencia con las experiencias históricas académicas permitió impulsar la actualización y contextualización para proteger una inserción laboral satisfactoria.
- Las buenas prácticas y estrategias de empleabilidad son susceptibles de ser implementadas para tener sostenibilidad en el tiempo.

9. REFERENCIAS

Abelha, M., Fernandes, S., Mesquita, D., Seabra, F. y Ferreira-Oliveira, A. T. (2020). Graduate employability and competence development in higher education—A systematic literature review using PRISMA. *Sustainability*, 12(15), 5900. <https://doi.org/10.3390/su12155900>

Abrajim, D. (2014). *Empleo universitario: ¿cuál es el rol de la universidad?* Editorial Universidad de La Salle. <https://cutt.ly/1mHI2jp>

Abril, L., Abril, M. y Abril, S. (2019). Seguridad y salud en el trabajo en teletrabajo autónomo en Colombia. *SIGNOS - Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), 83-101. <https://doi.org/10.15332/24631140.5422>

Agostini, M., Trapé, M., Spretz, G., París, L. y Weisburd, G. (2013). Vinculación sustentable con los graduados a través de una red social y alcance de esta. *FEM: Revista de La Fundación Educación Médica*, 16(4), 219-223. <https://doi.org/10.4321/s2014-98322013000600006>

Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., Martín, T., Menchaca, M., Núñez, F. y Sánchez, M. (2018). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. FEAPS. <https://sid-inico.usal.es/documentacion/guia-de-buenas-practicas-de-comunicacion-interna/>

Beltrán, V. y Guerra, M. (2018). *Diseño de una campaña de divulgación durante el II periodo del año 2017 acerca de los beneficios y servicios que la Universidad de los Llanos ofrece a los egresados*. Universidad de los Llanos.

Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31-44. <https://doi.org/10.1080/07294360802444347>

Bridgstock, R. y Jackson, D. (2019). Strategic institutional approaches to graduate employability: navigating meanings, measurements and what really matters. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(5), 468-484. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1646378>

Cámara de Comercio de Lima. (2020). *V Foro Internacional de Educación: Alianza Estado, Empresa y Comunidad por una Educación de Calidad*. Cámara de Comercio de Lima.

Campbell, M., Cooper, B., Rueckert, C. y Smith, J. (2019). Reimagining student employability: A case study of policy and practice transformation. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(5), 500-517. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1646379>

Cárcamo, A., Oliva, C., Matamala, D., Rodés, D., Mella, E., Grandón, E., Jara, E., Valasina, F., Noriega, H., Judikid, J., Vergara, H., Letelier, M., Moreno, M., Letelier, P. y Soto, X. (2012). Propuesta de gestión del seguimiento de egresados e inserción laboral en base al aseguramiento de calidad. En CINDA (ed.), *Seguimiento de egresados e inserción laboral: experiencias universitarias* (pp. 57-112). CINDA.

Cardozo-Ortiz, C. (2011). Tutoría entre pares como una estrategia pedagógica universitaria. *Educ.Educ.*, 14(2), 309-325.

Carrillo, F., Espinoza, S. y Valenzuela, A. (2018). Mercado laboral y educación en Chile: principales tendencias y resultados. *Comisión Nacional de Productividad*, 51.

Chávez, C. y Garrido, C. (2018). *La vinculación Universidad-Empresa para el desarrollo integral con impacto social*. <https://cutt.ly/GmHOUkW>

CINDA. (2008). Diseño curricular basado en competencias y aseguramiento de la calidad en la educación superior. En *Diseño curricular basado en competencias y aseguramiento de la calidad en la educación superior* (pp. 375-386). CINDA. <https://cutt.ly/smHOGkE>

Clara, C., Riina, V., Yves, P., William, O., Stefano, K., Ana, V., Roberto, L., Iker, M. y Juan, B. (2019). *Developing digital competence for employability: Engaging and supporting stakeholders with the use of DigComp*. <https://doi.org/10.2760/625745>

Comisión Nacional de Acreditación (CNA). (2017). *Midiendo la vinculación de las instituciones de educación superior con el medio y su impacto. Estudio de las mejores prácticas en el mundo y desarrollo de instrumento piloto para instituciones chilenas*. CNA.

Corral, H. y Ureta, A. (2018). *Propuesta de mejora a procesos de seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales de la ESPAM-MFL A. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López*.

Díaz, E. (2019). Educación para la empleabilidad: enfoque de la investigación educativa. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 10(19), 221-238. https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v10i19.715

Eimer, A. y Bohndick, C. (2021). How individual experiential backgrounds are related to the development of employability among university students. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 12(2), 114-130.

Emple-AP. (2017). *Observatorio para la inserción laboral y fortalecimiento de la empleabilidad en países de la Alianza del Pacífico*. Emple-AP.

Emple-AP. (2019). *Memorias: Congreso Internacional en Empleabilidad y Mercado Laboral de la Alianza del Pacífico*. Emple-AP.

Escudero, J. M. (2009). Best practices and special programs for students at risk of educational exclusion. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 13(3), 107-141. <https://cutt.ly/HmHPoOS>

Faliagka, E., Iliadis, L., Karydis, I., Rigou, M., Sioutas, S., Tsakalidis, A. y Tzimas, G. (2014). On-line consistent ranking on e-recruitment: Seeking the truth behind a well-formed CV. *Artificial Intelligence Review*, 42(3), 515-528. <https://doi.org/10.1007/s10462-013-9414-y>

Flores-Aguilar, E. (2019). Diseño de un centro para emprendedores en una escuela profesional de ingeniería aplicando el Modelo Lean Canvas Edilberto. *Formacion Universitaria*, 12(6), 151-166. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062019000600151>

Follari, R.-A. (2010). El currículum y la doble lógica de inserción (lo universitario y las prácticas profesionales). *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 1(2), 20-32. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2010.2.2>

Fraser, C., Duignan, G., Stewart, D. y Rodrigues, A. (2019). Overt and covert: Strategies for building employability skills of vocational education graduates. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 10(1), 157-172. <https://doi.org/10.21153/jtlge2019vol10no1art782>

García, K. (2017). *Propuesta de un Modelo de Sistema de Seguimiento a Graduados aplicado a la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador*. Editorial Universidad Central del Ecuador.

Gómez, J. A. (2020). ISO 21001, herramienta de gestión en el sector educativo. *AE-NOR: Revista de la Normalización y la Certificación*, (359), 21-30. <https://cutt.ly/HmHAKgR>

González-Lorente, C. y Martínez-Clares, P. (2020). Hacia un modelo de empleabilidad en educación superior. *Diálogos Pedagógicos*, 18(35), 47-66. [https://doi.org/10.22529/dp.2020.18\(35\)04](https://doi.org/10.22529/dp.2020.18(35)04)

González Ferreras, J. M. y Wagenaar, R. (Coords.). (2005). *Tuning educational structures in Europe II. Universities' contribution to the Bologna process*. Editorial Universidad de Deusto.

González, J. M., Wagenaar, R. y Beneitone, P. (2004). Tuning América Latina: un proyecto de las universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35, 151-164. <https://doi.org/10.35362/rie350881>

Granja, J. y Rincón, A. (2017). *Sitio web para la automatización y optimización de los procesos de la Unidad de Titulación Especial y Seguimiento a Graduados de la Facultad de Artes y Humanidades de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Guerrero, M., Urbano, D., Ramos, A., Ruiz-Navarro, J., Neira, I. y Fernández-Laviada, A. (2016). *Perfil emprendedor del estudiante universitario. Observatorio de Emprendimiento Universitario Informe 2015-2016*. Crue Universidades Españolas; RedEmprendia; CISE.

Holt, D., Mackay, D. y Smith, R. (2004). Developing professional expertise in the knowledge economy: Integrating industry-based learning with the academic curriculum in the field of information technology. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 5(2), 1-8.

Lau, H., Hsu, H., Acosta, S. y Hsu, T. L. (2014). Impact of participation in extra-curricular activities during college on graduate employability: An empirical study of graduates of Taiwanese business schools. *Educational Studies*, 40(1), 26-47. <https://doi.org/10.1080/03055698.2013.830244>

Lopes, B., Melo, A., Brito, E., Dias, G. y Costa, M. (2019). The 'Lunar Side' of the story: Exploring the sustainability of curricular internships in higher education. *Sustainability*, 11(21), 5879. <https://doi.org/10.3390/su11215879>

Manzanares-Moya, A. y Sanz-López, C. (Dirs.). (2018). *Claves sobre la intervención de la orientación profesional en los sistemas de formación profesional*. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Macías Sánchez, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. *Palermo Business Review*, 13, 51-72. <http://hdl.handle.net/10226/1658>

Martín, R. M. (2003). La inserción laboral de los universitarios a través de las prácticas en empresas. *Reis*, 101(101), 229. <https://doi.org/10.2307/40184457>

Martín Vergara, W. y Gallardo, G. (2019). ¿Cómo encontraré trabajo? Proyecciones imaginadas de transición al mundo del trabajo de estudiantes de pregrado. *Psicoperspectivas - Individuo y Sociedad*, 18(3). <https://cutt.ly/wmHLqP4>

McIlveen, P. (2018). *Defining employability for the new era of work: A submission to The Senate Select Committee on the Future of Work and Workers*. Project: Employability: Theory and Pedagogy. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23333.60646>

Merrill, B. (2015). Strategies of action: Improving employability. *Revista Fuentes*, 16, 15-36. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2015.i16.01>

Michavila, F., Martínez, J. M., Martín-González, M., García-Peñalvo, F. J., Cruz-Benito, J. y Vázquez-Ingelmo, A. (2017). *Barómetro de empleabilidad y empleo universitarios. Edición Máster 2017*. Observatorio de Empleabilidad y Empleo Universitarios.

Montilla, A., Prieto, L., Arenas, O. y Colinas, B. (2011). Diagnóstico de los convenios de cooperación de la Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 244-261. <https://doi.org/10.31876/revista.v11i34.10435>

Mullen, E., Alexander, J. y Coates, N. (2019). 'Think about what our industry stands for...': exploring the impact of external factors on line manager perceptions of graduate employability. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(5), 569-581. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1646381>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *Conferencia Internacional del Trabajo 109.ª Reunión, 2020: Promover el empleo y el trabajo decente en un panorama cambiante*. <https://cutt.ly/emHFOLL>

Okolie, U., Igwe, P., Nwosu, H., Eneje, B. y Mlangi, S. (2020). Enhancing graduate employability: Why do higher education institutions have problems with teaching generic skills? *Policy Futures in Education*, 18(2), 294-313. <https://doi.org/10.1177/1478210319864824>

Olmos, P. (2011). *Orientación y formación para la integración laboral del colectivo jóvenes vulnerables. La inserción laboral mediante estrategias de empleabilidad* (tesis de doctorado, Universitat Autònoma de Barcelona). Repositorio UAB. <https://cutt.ly/8mHFLFm>

Orellana, N. (2018). Consideraciones sobre empleabilidad en educación superior. *Calidad en la Educación*, (48), 273-291.

Orellana, N. y Cuneo, I. (2019). Fortalecimiento de la empleabilidad: especialización de ámbitos de la gestión universitaria, el caso de los servicios de carrera en Chile. *Revista Educación Las Américas*, 9, 1-27.

Pamela, A.-G. y Rodríguez, Z. (2015). *Biblioteca infantil. Tecnología e innovación aplicada al proyecto Kamuk* (tesis de licenciado, Universidad Casa Grande). Repositorio Universidad Casa Grande. <https://cutt.ly/KmHF5g1>

Pérez, A. (2016). Razones que motivan la vinculación de la universidad con la empresa: análisis comparativo México y Argentina. *Revista RAITES*, 2(4), 10-28. <https://cutt.ly/ymHHEmO>

Pimienta, J. (2008). *Evaluación de los aprendizajes*. Un enfoque basado en competencias. Pearson.

Pinto, L. y He, K. (2019). 'In the eyes of the beholder': The influence of academic performance and extracurricular activities on the perceived employability of Chinese business graduates. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 503-527. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12200>

Roulin, N. y Bangerter, A. (2013). Students' use of extra-curricular activities for positional advantage in competitive job markets. *Journal of Education and Work*, 26(1), 21-47. <https://doi.org/10.1080/13639080.2011.623122>

Schoukens, P., Becker, E. y Smets, J. B. (2015). Fighting social exclusion under the Europe 2020 strategy: Which legal nature for social inclusion recommendations? *International Comparative Jurisprudence*, 1(1), 11-23. <https://doi.org/10.1016/j.icj.2015.10.003>

Strachan, H. (2019). Strategy in theory; strategy in practice. *Journal of Strategic Studies*, 42(2), 171-190. <https://doi.org/10.1080/01402390.2018.1559153>

Suárez Lantarón, B. (2014). La universidad española ante la empleabilidad de sus graduados: estrategias para su mejora. *REOP-Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 25(2), 90. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.25.num.2.2014.13522>

Teichler, U. (2017). Internationalisation Trends in Higher Education and the Changing Role of International Student Mobility. *Journal of international Mobility*, 5 (1), 177-216. <https://doi.org/10.3917/jim.005.0179>

Universidad de Málaga. (2017). *Plan de empleabilidad*. Editorial Universidad de Málaga. <https://cutt.ly/umHKWDV>

Universidad Marcelino Champagnat. (2016). *Mapa de procesos del sistema de seguimiento a egresados*. <https://cutt.ly/FmHKKHkV>

Valdelamar, J. A., Berdugo Pérez, M. A. y Plata, P. A. (2017). Innovación y emprendimiento: ferias empresariales de tres IES en Bogotá. *Revista Criterios*, VII, 105-122. <https://cutt.ly/SmHLgUB>

Vázquez-Cano, E., López, E., Fernández, E. y Ballesteros, C. (2018). Los nuevos entornos virtuales de aprendizaje permanente (MOOC) y sus posibilidades educativas en ámbitos sociales y educativos. *Pixel-Bit, Revista de Medios y Educación*, (53), 179-192. <https://doi.org/10.12795/pixelbit.2018.i53.12>

Los autores del presente manuscrito expresan sus más sinceros agradecimientos a los siguientes profesores y profesionales por su apoyo y contribuciones en la construcción del presente documento: Humberto Llempén, José Luis Castagnola, Alex Espíritu, Judith Guanilo y Sara Navarro de la Universidad Cesar Vallejo del Perú, Macarena González, Carlos Rodríguez, Anitza Toro del Instituto Profesional de Providencia en Chile, Leonardo Rodríguez, Erika García y Alejandra Nieto Guevara de UNITEC en Colombia.

CAPÍTULO 2

CONDICIONES INICIALES DE LOS
COMPONENTES DE EMPLEABILIDAD
EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
SUPERIOR PARTICIPANTES EN EL
PROYECTO EMPLE-AP



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
UNITEC



Condiciones iniciales de los componentes de empleabilidad en las instituciones de educación superior participantes en el proyecto Emple-AP

Ericka García Martínez

Coordinadora de egresados

ericka.garcia@unitec.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-0965-322X>

Flor Olaya Celis

Coordinadora Consejería Estudiantil

flor.olaya@unitec.edu.co

Leonardo Rodríguez González

Director de Investigaciones

leonardo.rodriguez@unitec.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-0644-8001>

RESUMEN

El proyecto Emple-AP es una iniciativa del programa Erasmus+ de la Unión Europea cuyo objetivo es la creación del observatorio laboral de los países miembros de la Alianza del Pacífico. El presente artículo expone un ejercicio de caracterización de los componentes iniciales respecto a las buenas prácticas de empleabilidad que implementaban las instituciones socias latinoamericanas del proyecto Emple-AP antes de su ejecución, con la intención de valorar las fortalezas y debilidades inicialmente identificadas de cara a la finalidad del observatorio. Para ello, se realizó un ejercicio investigativo de tipo exploratorio con enfoque cualitativo, en el que se tuvieron en cuenta los datos suministrados por las instituciones socias en el año 2018 versus la metodología definida por el proyecto, en la que se establecieron los componentes estratégicos en que se agrupan las buenas prácticas de empleabilidad. El ejercicio permite identificar los componentes más sobresalientes que se dan durante el desarrollo de las actividades de actualización y fortalecimiento profesional.

Palabras clave: Proyecto Emple-AP, empleo, componentes, condición de empleo, educación superior.

ABSTRACT

The Emple-AP project is an initiative of the Erasmus+ program of the European Union whose objective is the creation of the labor observatory of the member countries of the Pacific Alliance. This article presents an exercise of characterization of the initial components regarding the good employability practices implemented by the Latin American partner institutions of the Emple-AP project before its execution, with the intention of assessing the strengths and weaknesses initially identified with a view to the purpose of the observatory. For this purpose, an exploratory research exercise with a qualitative approach was carried out, taking into account the data provided by the partner institutions in 2018 versus the methodology defined by the project, in which the strategic components in which the good employability practices are grouped were established. The exercise allows identifying the most outstanding components that occur during the development of professional updating and strengthening activities.

Keywords: Emple-AP project, employment, components, employment condition, higher education.

INTRODUCCIÓN

La universidad, como institución formadora de personas críticas con capacidad de resolver problemas sociales, fomenta y estimula el desarrollo de actividades curriculares y extracurriculares que se convierten en factores determinantes en los procesos de selección laboral. El tránsito entre la vida académica y la vida laboral de los jóvenes recién egresados ha evidenciado que la pronta inmersión en el mercado laboral se define, entre otras cosas, por las capacidades, habilidades y aptitudes que el joven tiene para entrar en él. Aquí la universidad ocupa un papel principal, dada su ubicación dentro de los círculos de incidencia del futuro profesional.

Los estudiantes, en su ejercicio formativo, cuentan con la libertad y la autonomía para valorar el lugar que le dan a la formación en habilidades, que se podrían ubicar dentro de las actividades de actualización y fortalecimiento profesional (Salazar y Rodríguez, 2015). La universidad tiene la responsabilidad social de contribuir a que este proceso formativo se desarrolle y se robustezca. De ahí la importancia de la articulación de las

Instituciones de Educación Superior (IES) con el sector productivo, que evidencia que se requiere fortalecer las capacidades, habilidades y competencias de los jóvenes para ingresar al medio laboral.

Conocer las prácticas de empleabilidad que desarrollan las IES socias del proyecto Emple-AP ayudó a identificar los componentes comunes y diferenciadores, los cuales se presentan de forma general y se reconocen como parte importante y de apoyo para la gestión en la búsqueda de una oportunidad laboral.

El proyecto inició en el año 2018, tiene como objetivo la creación del Observatorio Laboral Regional de la Alianza del Pacífico, espacio donde confluyen universidades de México, Colombia, Perú y Chile con el apoyo y acompañamiento de la Universidad de Porto, la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, la Universidad de Bordeaux, la Universidad de Siena y la Red Ilumino.

El proyecto incluyó nueve IES, distribuidas geográficamente así:

- * México: Universidad Autónoma del Noreste y Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- * Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Universidad de Antioquia y Corporación Universitaria Unitec.
- * Perú: Universidad Cesar Vallejo y Universidad Continental
- * Chile: Universidad de Valparaíso e Instituto Profesional Providencia.

Adicionalmente, la implementación de esta iniciativa se estructuró en ocho paquetes de trabajo (WP):

1. Análisis del contexto de empleabilidad de la Alianza del Pacífico.
2. Análisis, consolidación e implementación de buenas prácticas de empleabilidad en Europa y América Latina.
3. Concepción y realización de la encuesta de empleabilidad para la Alianza del Pacífico
4. Creación del Observatorio Laboral Regional.
5. Diseño e implementación de estrategias de empleabilidad en las IES latinoamericanas participantes.
6. Seguimiento de la implementación y resultados del proyecto.
7. Difusión de los resultados del proyecto.
8. Gestión del proyecto.

A partir de los ocho paquetes, se construyó el cronograma de trabajo y se definieron responsabilidades para cada una de las instituciones participantes.

En este artículo, se toma como referencia la información consignada en el paquete de trabajo WP2, denominado “Análisis, consolidación e implementación de buenas prácticas de empleabilidad en Europa y América Latina”, con tres fases:

1. Recopilación de buenas prácticas de empleabilidad en las IES miembros del consorcio y otras en los países representados en el proyecto.
2. Consolidación de mejores prácticas de empleabilidad entre las IES socias del proyecto.
3. Implementación de buenas prácticas en las IES en Latinoamérica.

El paquete WP2 brinda la información de contexto como las condiciones iniciales de la empleabilidad de las IES socias, y la implementación y consolidación de buenas prácticas de empleabilidad que las IES seleccionaron para hacer mejoras en sus procesos. El propósito es evaluar la incorporación al mercado laboral de los egresados y los estudiantes universitarios a partir de actividades que permitan fortalecer las habilidades y competencias brindadas por las IES para el contexto laboral mediato.

OBJETIVO

Categorizar las condiciones iniciales respecto a las buenas prácticas de empleabilidad que implementaban las instituciones socias latinoamericanas del proyecto Emple-AP para valorar las fortalezas y debilidades de los componentes que son parte del proyecto.

MARCO TEÓRICO Y JURÍDICO

Para el presente ejercicio, se destaca el desarrollo de un marco teórico que expone los conceptos claves de la construcción analítica de los resultados obtenidos y un pequeño marco jurídico que da cuenta de algunas variables claves en empleabilidad de los países socios. Estos marcos ayudarán a realizar un análisis de pertinencia de los resultados obtenidos.

Marco teórico

De acuerdo con los planteamientos metodológicos del proyecto Emple-AP (2020), se identificaron diez variables que categorizan el trabajo realizado por las IES socias y permitieron clasificar las buenas prácticas de empleabilidad en cada una de ellas. Estas variables son un referente organizativo del trabajo de cada una de las IES de cara a la construcción del Observatorio Laboral Regional (Emple-AP, 2020).

1. *Estructura*: Se entiende como la disposición y organización existente en la IES para la integración profesional de sus egresados.
2. *Formación*: Es la preparación del alumnado para su integración profesional.
3. *Acceso a la empresa*: Se trata de aquellas dinámicas como pasantías, ferias de empleo y demás actividades desarrolladas para facilitar el acceso al entorno socioeconómico.
4. *Acompañamiento*: Orientación durante sus estudios y reorientación posterior a la graduación.
5. *Portal de empleabilidad*: Apoyo con herramientas digitales diseñadas para la difusión de las actividades de empleabilidad.
6. *Colaboraciones*: Relacionamiento con el entorno laboral e implementación de mecanismos que promuevan los intercambios y convenios que favorezcan la empleabilidad.
7. *Documentación*: Reservorio de información destinado a la orientación de los procesos y del estudiantado en el desarrollo de las prácticas de empleabilidad.
8. *Leyes*: Legislaciones que sustenten, orienten o determinen los lineamientos de empleabilidad en el país o en la IES.
9. *Caracterización del perfil profesional*: Aspectos relacionados con la formación, las características personales, los instrumentos usados para la empleabilidad y las relaciones contractuales logradas hasta el momento.
10. *Caracterización del sector empresarial*: Identificación de aspectos sociolaborales y personales de los estudiantes y egresados en relación con los requisitos que exige el sector empresarial.

El proyecto asumió para su análisis las ocho primeras variables, denominadas en adelante como componentes estratégicos de la implementación de las buenas prácticas de empleabilidad.

Marco jurídico

Se construyó una matriz resumen que detalla las principales políticas de empleabilidad que en la actualidad referencian los Gobiernos de cada uno de los países socios de América Latina: México, Colombia, Perú y Chile. Esta información permite caracterizar, en términos generales, los lineamientos sobre los cuales se soporta la empleabilidad en cada país de la Alianza del Pacífico, así como ubicar elementos comunes de política en los países miembros del proyecto.

Para su construcción, se tomó como referencia la información del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en Perú, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en México, de la Subsecretaría del Trabajo en Chile, del Ministerio del Trabajo en Colombia y la información del Departamento de Política de Empleo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relacionada con estos cuatro países.

Tabla 1. Política de empleabilidad en países de la Alianza del Pacífico

País	Política de empleabilidad
Perú	• Promoción de la inversión, aumento de la productividad, competitividad, infraestructura pública y desarrollo rural para el crecimiento económico y generación de empleo decente. • Promover la inserción laboral productiva, formal y con empleo decente. • Promover la formación ocupacional, técnica y profesional, así como la capacitación y reconversión laboral, en concordancia con los requerimientos del mercado de trabajo. • Desarrollar e incrementar las capacidades emprendedoras de la población en edad de trabajar e impulsar sus emprendimientos en un marco de inclusión social, competitividad y con igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. • Promover la igualdad de oportunidades y de trato, así como la no discriminación en el mercado de trabajo, con igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. • Promover la coordinación intersectorial y territorial de las políticas económicas y sociales para la generación de empleo decente en un marco de diálogo social.

País	Política de empleabilidad
México	• Política de empleo: “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley”. • Política salarial: Establecer y lograr que los salarios mínimos generales sean “suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer la educación obligatoria de los hijos”. • Por la observancia y aplicación de la legislación laboral, se entiende cumplir y hacer cumplir lo que establece el artículo 123 constitucional y las leyes reglamentarias. • Forman parte de la legislación laboral nacional los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ampliamente reconocidos en el marco legal vigente. • La política sindical es de primera importancia, pese a la decadencia de las centrales y sindicatos oficiales, estos siguen teniendo un peso fundamental en la vida política del país.
Chile	• Fomentar el desarrollo de instituciones de intermediación laboral orientadas a los trabajadores menos calificados, creando un bono de intermediación financiado por el Estado. • Promover la modalidad del teletrabajo y de trabajo en el hogar. • Crear una nueva institucionalidad que permita que se tomen en cuenta parámetros técnicos en la fijación del salario mínimo, incorporando en el análisis el riesgo de desempleo e informalidad de los trabajadores jóvenes y de los menos calificados. • Aumentar en forma significativa la capacitación de los trabajadores. • Subsidiar la contratación de jóvenes en situación de pobreza y apoyar a instituciones de la sociedad civil que han sido exitosas en dar oficio y capacitación a jóvenes vulnerables que han desertado del sistema escolar. • Promover la inserción laboral de la mujer y compatibilizar su trabajo con la vida familiar. • Perfeccionar la institucionalidad laboral creando una Dirección del Trabajo Autónoma, con directivos elegidos por la Alta Dirección Pública. Así mismo, se perfeccionará el funcionamiento de los Tribunales del Trabajo. • Perfeccionar el Seguro de Cesantía para que un mayor número de trabajadores pueda acceder a él y con mayores beneficios.

País	Política de empleabilidad
Colombia	• Asegurar la formación de competencias pertinentes y de calidad para el empleo. • Ampliar e impulsar el Servicio Público de Empleo para la inclusión laboral. • Incentivar el emprendimiento y el fortalecimiento empresarial. • “La Ley 2040 de 2020 estableció que las empresas y empleadores obligados a presentar declaración de renta pueden acceder a beneficios tributarios si contratan a personas que no sean beneficiarias de la pensión de vejez, familiar o de sobrevivencia y que hayan cumplido el requisito de edad de pensión establecido en la ley”. • La Ley 1955 de 2019 (Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022) en su artículo 196, con el fin de generar empleo para los jóvenes, estableció que: i) Las entidades públicas deben dar prioridad en la contratación de las personas entre 18 y 28 años. ii) Alrededor de 10 % de los nuevos empleos generados no deberán requerir experiencia laboral. iii) Los jóvenes de 18 a 28 años aquí mencionados, quienes estuvieron bajo custodia del ICBF, tendrán prioridad en la vinculación a entidades públicas bajo los parámetros de este artículo. iv) En las entidades públicas en la vinculación de trabajadores provisionales deberán dar prioridad a los candidatos entre 18 y 28 años. v) Las entidades y los organismos que generen empleos de carácter temporal deben garantizar que 10 % de tales vacantes sean asignadas a jóvenes entre 18 y 28 años. • El Decreto 2365 de 2019, que reglamentó el precitado artículo 196 de la Ley 1955 de 2019, estableció que, en la adopción o modificación de las plantas de personal permanente o temporal en las entidades públicas, 10 % de los nuevos empleos no podrán exigir experiencia profesional para poder facilitar la vinculación al mercado laboral de los jóvenes entre 18 y 28 años (Joya, 2020).

Nota. Elaboración propia.

METODOLOGÍA

El ejercicio es de tipo exploratorio a través de la revisión de fuentes primarias y secundarias de cada una de las IES y del proyecto Emple-AP, y define los componentes del análisis realizado. El enfoque es principalmente cualitativo, dado que la prioridad del ejercicio no está en la cantidad de acciones realizadas, sino en las actuaciones desarrolladas por cada IES al inicio del proyecto, a fin de identificar puntos comunes y diferenciadores que serán revisados por el equipo de trabajo.

En cuanto a los instrumentos, se parte de la encuesta aplicada por los socios del proyecto a sus comunidades académicas, con la cual se caracterizó a cada IES que se toma como referencia. Adicionalmente, se construyó una matriz de análisis de la información que permite ubicar puntos comunes y diferenciadores de cada IES.

Tabla 2. Matriz de diagnósticos IES

Diagnóstico en cada una de las IES, latinoamericanas sobre sus metodologías en empleabilidad										
Componente	UCV	IPP	U. Continental	U. Valparaíso	UANE	BUAP	UFJC	UDEA	Elementos comunes	Elementos diferenciados
Estructura										
Formación										
Acceso a la Empresa										
Acompañamiento										
Portal de empleabilidad										
Colaboraciones										
Documentación										
Leyes										

Nota. Elaboración propia.

A partir de los elementos comunes, se construyó una escala de calor que permite concluir el grado de priorización del componente dentro del proyecto.

Tabla 3. Escala de calor

ESCALA DE CALOR	
Número de instituciones	Prioridad
Siete o más instituciones señalan contar con alguna actividad directamente relacionada con la definición del componente	Alta
Entre cuatro y seis instituciones señalan contar con alguna actividad directamente relacionada con la definición del componente	Media
Menos de tres instituciones señalan contar con alguna actividad directamente relacionada con la definición del componente	Baja

Nota. Elaboración propia.

Caracterización de la encuesta aplicada

En términos específicos, el paquete de trabajo WP2 propuso recoger información descriptiva mediante un cuestionario estructurado con preguntas cerradas tipo escala, que permita aportar a la construcción del estado del arte de la empleabilidad de las instituciones socias del proyecto.

Actores evaluados:

- Universidad
- Egresados
- Empresa
- Gobierno

Variables (componentes) que se tuvieron en cuenta:

- Variable 1 – Estructura.
- Variable 2 – Formación.
- Variable 3 – Acceso a la empresa.
- Variable 4 – Acompañamiento.
- Variable 5 – Portal de empleabilidad.
- Variable 6 – Colaboraciones.
- Variable 7 – Documentación.
- Variable 8 – Leyes.

Teniendo en cuenta la identificación de variables que responden a los componentes y a la definición de actores, se elaboraron cuatro instrumentos para cada uno de los actores: universidad, egresados, empresa y gobierno.

Muestra

El estudio se llevó a cabo a partir de una muestra de IES de los cuatro países que conforman la Alianza del Pacífico, compuesta por una IES socia del proyecto y un par del mismo país. Adicionalmente, se solicitó la aplicación del instrumento a tres egresados por área de conocimiento y a tres empresarios por IES (Corporación Universitaria Unitec, 2020). La relación de estos se presenta en la tabla 4:

Tabla 4. Universidades que participaron de la encuesta

Nº	PAÍS	Universidades Socias	Universidad Par	Estamento			
				Egresado	Universidad	Empresario	Gobierno
1	Colombia	Universiad Distrital Francisco Jose de Caldas	Universidad Javeriana	3 Instrumentos por área de conocimiento de cada IES	Un Instrumento por IES	3 Instrumentos por área de conocimiento de cada IES	Un Instrumento por IES
2			Colegio Mayor de Nuestra señora del Rosario				
3		Corporación Universitaria Unitec	Fundación Universitaria del Área Andina				
4		Universidad de Antioquia					
5	Perú	Universidad Cesar Vallejo	U. Nacional del Centro del Perú	3 Instrumentos por área de conocimiento de cada IES	Un Instrumento por IES	3 Instrumentos por área de conocimiento de cada IES	Un Instrumento por IES
6		Universidad Continental					
7	Chile	Instituto Profesional IPP	Centro de Formación Técnica Pro Andes				
8			Instituto la Araucana				
9		Universidad Valparaíso	U. Catolica del Norte				
10			Universidad de Chile				
11	Mexico	Universidad Autónoma del Noreste	Universidad la Salle	3 Instrumentos por área de conocimiento de cada IES	Un Instrumento por IES	3 Instrumentos por área de conocimiento de cada IES	Un Instrumento por IES
12		Benemérita Universidad Autónoma de Puebla					
13	Italia	Universidad de Siena	Universidad de Firenze				
14	Francia	Universidad de Bordeaux	Universidad de Tours				
15	Portugal	Universidad de Porto	Universidad de Trás – Os – Montes e Alto Douro	Entrega de informes			
16	España	Universidad de Palmas de Gran Canarias	Universidad Autonoma de Madrid				

Nota. Corporación Universitaria Unitec (2020).

A continuación, se presenta la ficha técnica de la encuesta:

Tabla 5. Ficha técnica de la encuesta

Ficha técnica de encuesta buenas prácticas de empleabilidad			
Objetivo: Conocer la opinión de cada uno de los estamentos respecto a las actividades de apoyo a la empleabilidad en las IES.			
Fuente de financiación	Proyecto Emple-AP	Tiempo duración	Cuatro meses
Técnica recolección de datos	Formularios en línea (4)	Población	Muestreo intencional: con las IES de los países miembros de la Alianza del Pacífico y la correspondiente universidad par.
Adaptación y validación	Las encuestas fueron sometidas a revisión y ajuste desde el punto de vista conceptual y psicométrico, a partir del propósito del estudio y de las definiciones de las variables: estructura, formación, acompañamiento, acceso a la empresa, portal de empleabilidad, colaboradores, seguimiento, documentación, leyes. Para ello, se tuvieron en cuenta los criterios de claridad, pertinencia, relevancia y suficiencia.	Procesamiento	Método de CHAID (Chi-Square Automatic Interaction Detector), el cual es el estado final de una serie de métodos basados en la detección de interacciones. Valor de significación fue $p < 0,05$. Las VD pueden ser cualitativas (nominales u ordinales), en donde se realizan análisis con chi-cuadrado entre variables dependientes y predictoras. Software SPSS Modeler.

Nota. Corporación Universitaria Unitec (2020).

Tabla 6. Tamaño de la muestra

Estamento tamaño de la muestra	Universidades	Colombia	6	Áreas del conocimiento tenidas en cuenta	Economía
		México	4		Administración
		Perú	4		Contaduría y afines
		Chile	4		Ingenierías
	Egresados	Colombia	168		Arquitectura
		México	108		Urbanismo y afines
		Perú	108		Ciencias Sociales y Humanas
		Chile	108		Matemáticas
	Empleadores	Colombia	42		Ciencias Naturales
		México	14		Abogacía-Derecho-Leyes
		Perú	14		Ciencias de la Educación
		Chile	14		Ciencias de la Salud
	Gobierno	Colombia	4		Bellas Artes
		México	3		Agronomía
		Perú	2		Veterinaria y afines
		Chile	2		

Nota. Corporación Universitaria Unitec (2020).

La encuesta a los actores evaluados identificó las prácticas de empleabilidad implementadas por las IES socias de la Alianza del Pacífico participantes del proyecto Emple-AP, lo cual ayuda a identificar los componentes diferenciadores y comunes.

RESULTADOS

De acuerdo con el objetivo planteado de categorizar las condiciones iniciales de buenas prácticas de empleabilidad en las IES socias del proyecto Emple-AP, para valorar las fortalezas y las debilidades de los componentes parte del proyecto se analizaron los componentes por IES a fin de evidenciar elementos comunes y elementos diferenciadores.

Estructura

Tabla 7. Estructura

Elementos comunes	Elementos diferenciadores
Ofrecen servicios de ayuda para la integración al mundo laboral como: • Talleres de hoja de vida o <i>curriculum vitae</i>. • Preparación para entrevistas. • Entrenamiento en búsqueda de empleo. • Capacitaciones para desarrollar habilidades o competencias laborales.	• Certificaciones profesionales en segundo idioma. • Promover la contratación de profesionales egresados de la misma IES.

Nota. Elaboración propia

El ejercicio permitió evidenciar que las IES cuentan con personal capacitado para orientar las actividades que se plantean, pero no indican la cantidad de personal que hace parte de la estructura para el desarrollo de las actividades. Como elemento diferenciador, se encuentra que hay IES que promueven la contratación de egresados como apoyo a las actividades académicas y de formación y a la certificación en un segundo idioma, como lo realiza la Universidad Continental en Chile.

Según el proyecto, la estructura se entiende como “la disposición y organización existente en las IES para la integración profesional de sus egresados” (Emple-AP, 2020). Las IES no señalan con claridad cuáles son estas áreas dispuestas para fortalecer la integración profesional de los egresados, pero lo que se observa es una

serie de actividades que propenden a dicha integración. Las actividades referencian varias prácticas comunes que dan a entender que, aunque no es clara la disposición organizativa (estructura), sí existe una preocupación por el desarrollo de este componente. En consecuencia, se considera que la variable “estructura” es clave, pues ninguna de las nueve IES manifestó con claridad la existencia o no de ella. De acuerdo con la escala de valoración, la prioridad es alta.

Formación

Tabla 8. Formación

Elementos comunes	Elementos diferenciadores
Actividades de formación para facilitar al estudiante la integración al mundo laboral como: • Talleres de manejo de hoja de vida o <i>curriculum vitae</i>. • Preparación para entrevistas. • Entrenamiento en búsqueda de empleo. • Capacitaciones para desarrollar habilidades o competencias laborales.	• Entrenamiento en búsqueda de pasantía o empleo. • Cuentan con seis niveles de inglés dentro del pensum para estudiantes. • Contar con certificaciones profesionales en segundo idioma como TOEFL, DELF, Voltaire, Cambridge.

Nota. Elaboración propia.

Las IES desarrollan actividades que promueven la formación con talleres prácticos, preparación de entrevistas y capacitaciones en general. Como elemento diferenciador en la formación, se encontró el dominio de un idioma extranjero que cualifica a sus estudiantes y egresados.

De acuerdo con lo expresado por el proyecto, en el que se entiende el componente de formación como la preparación del alumnado para su integración a la vida laboral, se considera que la prioridad es baja, pues todas las instituciones realizan por lo menos alguna acción relacionada con el componente.

Acceso a la empresa

Tabla 9. Acceso a la empresa

Elementos comunes	Elementos diferenciadores
• Pasantías/prácticas para estudiantes. • Ferias de Empleo. • Feria de orientación laboral. • Implementación de programas que motivan el emprendimiento o la creación de empresas. • Convenios con asociaciones o entidades que fomenten la generación de empleo. • Promover citas laborales para los egresados destacados.	Aunque todas cuentan con recursos similares en el desarrollo del componente, no todas las IES los aplican de la misma manera, con lo que generan prácticas y usos diferenciados de estos. Las IES no aprovechan o potencializan el relacionamiento que tienen con el sector empresarial.

Nota. Elaboración propia.

Las IES reconocen la importancia de hacer pasantías y prácticas en empresas de acuerdo con las necesidades del mercado, incluyendo convenios con los sectores productivos para generar opciones de empleo. Se evidencia que todas las IES tienen convenios o ejercicios de relacionamiento con el sector real. Sin embargo, se resalta en el análisis que si bien todas cuentan con este tipo de prácticas, no todas las aprovechan y potencializan de la misma manera para fortalecer la vinculación de sus egresados al mundo laboral. Por esta razón, se considera que para este componente la prioridad es media, pues se precisa fortalecer estas capacidades de vinculación en algunas de las instituciones participantes del proyecto.

Acompañamiento

Tabla 10. Acompañamiento

Elementos comunes	Elementos diferenciadores
Se brinda algún tipo de acompañamiento a los egresados.	La mayoría de universidades afirma brindar acompañamiento para la toma de decisiones laborales, pero se discrepa en el seguimiento periódico.

Nota. Elaboración propia.

En cuanto al acompañamiento realizado, las IES señalan que cuentan con un área que brinda asesoría a los estudiantes y egresados según sus necesidades. Sin embargo, precisan diferencias en los tiempos y las formas en que se hace el seguimiento. En este componente, las respuestas en algunos casos son difusas o abstractas, pues ninguna de las nueve IES señala con claridad cómo se materializa dicho acompañamiento y seguimiento posterior al grado profesional. Dado lo difuso de las respuestas, se considera que este componente debe contar con una prioridad alta.

Portal de empleabilidad

Tabla 11. Empleabilidad

Elementos comunes	Elementos diferenciadores
• Difusión de ofertas de empleo y de pasantías a través del portal de empleabilidad. • Las IES realizan una evaluación pedagógica de las pasantías.	Sistema de Seguimiento Customer Relationship Management (CRM)

Nota. Elaboración propia.

El portal de empleo es una opción para que estudiantes y egresados consulten las vacantes laborales del mercado y las condiciones actualizadas que se ofrecen. En este sentido, la mayoría de las IES manifiesta contar con el apoyo de algún por-

tal de empleabilidad. Se encontró también que tres instituciones realizan seguimiento CRM a sus estudiantes y egresados: la Universidad César Vallejo en Perú, la Universidad Continental en Chile y la Universidad de Antioquia en Colombia, lo cual favorece la actualización de la información de la población de estudiantes y egresados. En correspondencia con la definición del componente, se considera que la prioridad es baja.

Colaboraciones

Tabla 12. Colaboraciones

Elementos comunes	Elementos diferenciadores
• Convenios / redes con agencias de empleo. • Alianzas para realizar estudios en el exterior.	Ninguno.

Nota. Elaboración propia.

Las IES tienen convenios con instituciones de educación y agencias de empleo en el exterior como complemento a la formación nacional y local. En este componente, se evidencia que las IES tienen experiencia de manera diferenciada para orientar y potencializar la formación tanto de sus estudiantes como de sus egresados. En este sentido, la prioridad es baja.

Documentación

Tabla 13. Documentación

Elementos comunes	Elementos diferenciadores
• No es claro para las instituciones qué es y cómo debe ser el reservorio de información. • No se encuentran sistematizados los procesos.	Ninguno

Nota. Elaboración propia.

Se encontró que las IES cuentan con información y realizan actividades, pero no se documentan ni sistematizan. No declaran contar con una política para el manejo de la información. Ante la ausencia de repositorios de información, este componente se considera de prioridad alta.

Leyes

Tabla 14. Leyes

Elementos comunes	Elementos diferenciadores
Existen leyes de apoyo a la empleabilidad. Según el informe, la mayoría de los estudiantes no obtiene mayores beneficios principalmente por desconocimiento de estas leyes.	Ninguno.

Nota. Elaboración propia.

En cuanto al componente de leyes, como ya se ha señalado en el artículo, los cuatro países de la Alianza del Pacífico cuentan con normativa de apoyo a la empleabilidad para jóvenes y profesionales. Sin embargo, hay consenso entre las IES en que estas leyes no son consultadas ni tenidas en cuenta por los estudiantes y egresados, por lo cual se considera que este componente debería tener una prioridad alta.

En síntesis, el ejercicio nos presenta el siguiente semáforo de componentes a priorizar en la implementación del proyecto Emple-AP por parte de las IES socias:

Tabla 15. Priorización de componentes

Componente	Prioridad
Estructura	Alta
Formación	Baja
Acceso a la empresa	Media
Acompañamiento	Alta
Portal de empleabilidad	Baja
Colaboradores	Baja
Documentación	Alta
Leyes	Alta

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis que se presenta se realiza de manera transversal, de modo que se puede afirmar que los componentes definidos por el proyecto Emple-AP de la Alianza del Pacífico son los que requieren fortalecerse de manera general en las IES.

De acuerdo con los resultados del ejercicio, se encuentra que de los ocho componentes priorizados por las IES socias del proyecto Emple-AP, cuatro componentes representan una prioridad alta para la región, toda vez que no se vienen desarrollando con las mejores prácticas en cada IES, uno de ellos representa una prioridad media y tres representan una prioridad baja.

Entre los que se considera que deben tener una prioridad alta están: la promoción de una estructura, entendida como la disposición y organización dentro de la IES para la integración profesional de sus egresados; el acompañamiento como proceso orientador a los estudiantes y futuros egresados; la documentación de la información que facilite el ejercicio de acompañamiento a los egresados y seguimiento a las prácticas de empleabilidad; y el componente de leyes, que beneficia y fortalece la dinámica de la empleabilidad en cada país.

Esta situación denota posibilidades de mejora en estos procesos en el interior de las IES y denota puntos de partida para planes de mejoramiento o acciones estratégicas para las IES.

Se consideró que la prioridad media del acceso a la empresa representa la necesidad de generar mayor aprovechamiento de las alianzas estratégicas que se tienen con el sector empresarial, fortalecer las buenas prácticas como pasantías y ferias de empleo, y afianzar una mayor articulación con el entorno socioeconómico.

Finalmente, si bien el ejercicio nos señala una prioridad baja en los componentes de formación, portal de empleabilidad y colaboradores, esto no significa descuidar estos componentes, sino sostener la dinámica que ya se viene aplicando en cada IES y reforzar con la implementación de buenas prácticas para consolidar los procesos.

El diálogo entre las IES y la implementación de las buenas prácticas debe llevar a las IES a que cada componente se desarrolle y se consolide, con lo que se permite construir un observatorio de empleabilidad sólido y robusto para la región.

CONCLUSIONES

El proyecto Emple-AP tiene como objetivo la creación del Observatorio Laboral Regional de la Alianza del Pacífico. En esta dirección, el proyecto construyó una propuesta metodológica y distribuyó responsabilidades entre las IES socias de tal forma que, con el concurso de todas, el observatorio sea una realidad. Esta dinámica ha permitido que todas las IES participantes actúen de manera activa y propositiva en la construcción del observatorio.

Las IES socias del proyecto Emple-AP que se involucraron en el desarrollo del proyecto tuvieron una participación proactiva, lo cual permitió conocer las prácticas desarrolladas y sus experiencias que promueven la formación, el acompañamiento y el relacionamiento con el mercado laboral.

Con el trabajo realizado, se identificaron los componentes que hacen parte de la empleabilidad dentro de las IES. Contar con buenas prácticas que orienten y potencialicen a los estudiantes y egresados significa conseguir mejores y exitosos resultados en un mundo tan cambiante como lo es el mercado laboral.

Aunque las IES son diferentes dadas las condiciones culturales y regionales, todas buscan fortalecer las competencias laborales de estudiantes y de egresados, con el deseo de ofrecer al mundo personas competitivas y productivas tanto en su quehacer profesional como en las habilidades blandas que demandan los mercados nacionales e internacionales actualmente.

Con la identificación de los componentes que hacen parte de las prácticas de empleabilidad, se crea la expectativa de contar con actividades de mayor especialización que apunten a continuar mejorando las acciones realizadas por las IES.

Los resultados de este ejercicio permitieron analizar y extrapolar los resultados con la construcción de la escala de priorización de los componentes dentro del proyecto, con una valoración vertical que evidencia el logro de cada componente por IES.

Las IES brindan herramientas a sus estudiantes y egresados según las necesidades del mercado laboral en temas específicos (técnicos y competencias blandas) para enfrentarse al mundo laboral. Las IES realizan actividades que promueven la formación con talleres prácticos, preparación de entrevistas y capacitaciones en general. Como elemento diferenciador en la formación, se encontró el dominio de un idioma extranjero que cualifica a sus estudiantes y egresados.

Contar con actividades flexibles que aporten herramientas tanto profesionales como personales permite a estudiantes y egresados prepararse y fortalecer sus perfiles. Esto ampliará su participación en la búsqueda de mejores opciones laborales. Por eso, las instituciones deben contar con propuestas llamativas que sean reconocidas por el mercado laboral y generen sinergia con las exigencias del mundo productivo.

REFERENCIAS

Alzaga Sánchez, Ó. (2006). La política laboral en México y la pretendida reforma laboral. *Revista Alegatos*, (42). <http://alegatos.azc.uam.mx/index.php/ra/article/view/513>

Asuntos Legales. (2014). *Significado de lo social en nuestro modelo de Estado*. <https://www.asuntoslegales.com.co/opinion/significado-de-lo-social-en-nuestro-modelo-de-estado-2167351>

Corporación Universitaria Unitec. (2020). *Documento de informe paquete WP2*. Documento de Trabajo. Corporación Universitaria Unitec.

De Bago Ruiz, L. (2011). Manual de buenas prácticas de la Economía Social y el Empleo en América Latina. Observatorio Iberoamericano del Empleo y la Economía Social. <http://www.oibescoop.org/publicaciones/manual-de-buenas-practicas-de-la-economia-social-y-el-empleo-en-america-latina/>

Joya, J. M. (2020). Incentivos para la contratación de jóvenes. asuntoslegales.com <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/juan-mauricio-joya-535561/incentivos-para-la-contratacion-de-jovenes-2956962>

Ministerio del Trabajo de Colombia (2019, 4 de junio). MinTrabajo lanzó nueva política de empleo. Sala de Prensa. https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/mintrabajo-es-noticia/2019/-/asset_publisher/5xJ9xhWdt7lp/content/mintrabajo-lanzo-nueva-politica-publica-de-empleo

Observatorio Laboral Regional Emple-AP. (2020). *Documento caracterización componentes. Documento de Trabajo*. Emple-AP.

Orellana, N. (2018). Consideraciones sobre empleabilidad en educación superior. *Calidad en la Educación*, (48), 273-291. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n48.477>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *Departamento de Política de Empleo*. <https://www.ilo.org/employment/lang-es/index.htm>

Portafolio. (2019). Los tres pilares en los que se basa la nueva política de empleo en Colombia. <https://www.portafolio.co/economia/los-tres-pilares-en-los-que-se-basa-la-nueva-politica-de-empleo-en-colombia-530286>

Salas Torres, L. H., Sifuentes Rodríguez, M. y Gutiérrez González, L. (2019). Factores que determinan la empleabilidad de los recién egresados de la carrera de licenciados en administración de empresas. *Nuevos Enfoques en Educación*, 13. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1845>

Salazar Ureña, V. y Parrales Rodríguez, S. (2015). Aporte de la actualización en la práctica profesional de orientadoras y orientadores. *Actualidades Investigativas en Educación*, 15(1), 876-897.

Los autores del presente manuscrito expresan sus más sinceros agradecimientos a los siguientes profesores y profesionales por su apoyo y contribuciones en la construcción del presente documento: Kelly Jiménez de la Universidad Cesar Vallejo del Perú, David Marín del Instituto Profesional de Providencia en Chile.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



FONDO EDITORIAL
Universidad César Vallejo