

**Propuesta de diseño de un modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC**

Víctor Daniel Bedoya García

Nelson Augusto Serna Porras

Pablo Fernando Sánchez Osorio

Directora

Mayte Beltrán Ventero, MBA

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Noviembre 2021

## Tabla de Contenido

Resumen.....	13
Abstract .....	15
Introducción .....	16
Planteamiento del Problema .....	17
Estado del Arte.....	19
Investigaciones a Nivel Mundial .....	19
Investigaciones a Nivel Regional Latinoamericano .....	21
Investigaciones a Nivel Local.....	24
Justificación .....	26
Objetivos.....	29
Objetivo General.....	29
Objetivos Específicos.....	29
Marcos de Referencia .....	30
Marco Conceptual.....	30
Aspectos Administrativos .....	30
Aspectos Contables y Financieros .....	31
Consultoría.....	31
Consultorio Empresarial .....	32
Dinamizar.....	33

	3
Diseño .....	34
ECACEN.....	34
Egresado.....	35
Estudiante.....	36
Inserción Laboral .....	37
Portafolio de Servicios .....	38
Relación .....	39
Sector Productivo.....	41
Servicio .....	42
UNAD.....	43
ZOCC.....	43
Marco Legal .....	44
Metodología .....	51
Enfoque y Tipo .....	51
Instrumentos.....	52
Encuesta .....	52
Análisis de Confiabilidad del Instrumento .....	59
Muestra .....	62
 Capítulo I: Pertinencia del Diseño de un Modelo de Consultorio Empresarial para la UNAD	
ECACEN ZOCC.....	65

Identificación de la Organización Sobre la que se Desarrollara el Sistema Solución .....	65
Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) .....	65
Misión de la UNAD .....	66
Visión de la UNAD.....	66
Estructura Organizacional.....	67
Identificación del Problema Técnico Mediante Herramientas de Análisis de Gestión .....	68
Contexto de Desarrollo del Problema .....	68
Descripción del Problema .....	72
Sistematización del Problema .....	84
Identificación de los Interesados - Stakeholders.....	86
Identificación de Posibles Modalidades de Solución a Través de la Revisión de Fuentes Documentales.....	87
Identificación de la Mejor Solución en Términos de Impacto y Efectividad – Formulación de Plan de Acción .....	94
Resultados obtenidos en la encuesta .....	98
Necesidades relacionadas con el acceso a empleo.....	98
Pertinencia de un Consultorio Empresarial.....	99
Contexto de IES a Nivel Regional Occidente y sus Centros de Consultoría.....	102
Identificación de las Restricciones y Constricciones que Debe Enfrentar la Solución Propuesta.....	116

Presentación del Caso de Negocio .....	117
Recursos Necesarios Para el Desarrollo de la Solución.....	117
Resultados Esperados y Formas de Verificar el Cumplimiento de los Mismos a Través de la Formulación de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) .....	119
Hipótesis de Trabajo Para el Desarrollo de la Solución del Problema con la Solución Propuesta .....	121
Solución del Problema Técnico .....	122
Análisis de Escenarios .....	122
Análisis de Causas y Efectos .....	127
Identificar la Forma en que se Puede Gestionar el Compromiso y los Planes de Seguimiento de las Acciones Propuestas .....	128
Verificar que la Solución Propuesta se Alinee con las Metas Estratégicas de la Compañía .....	130
Propuesta del Plan de Comunicaciones que Entregue las Soluciones a los Distintos Stakeholders del Proyecto.....	131
Capítulo II: Propuesta del Portafolio de Servicios Para el Modelo del Consultorio Empresarial de la UNAD ECACEN ZOCC .....	135
Capítulo III: Planteamiento del Modo de Operación del Modelo de Consultorio Empresarial...	139
Elementos corporativos.....	139
Organigrama .....	139
Descripción de los Cargos .....	140

Mapa de procesos.....	146
Proceso de Operación y Diagrama de flujo .....	147
Objetivos Estratégicos del Consultorio Empresarial .....	153
Plan de Comunicaciones del Consultorio Empresarial .....	153
Lecciones Aprendidas .....	154
Anexos .....	156
Bibliografía .....	183

### **Lista de tablas**

Tabla 1: Marco Legal de la Consultoría en Colombia.....	49
Tabla 2: Rúbrica de evaluación de la encuesta. ....	53
Tabla 3: Calificación de la calidad del instrumento.....	54
Tabla 4: Ajustes aplicados a los comentarios recibidos por parte de los evaluadores.....	55
Tabla 5: Identificación de los hechos del problema en UNAD ECACEN ZOCC.....	74
Tabla 6: Análisis FODA. ....	74
Tabla 7: Metodología ¿qué pasa sí?.....	83
Tabla 8: Sistematización del problema por subpreguntas.....	84
Tabla 9: Modalidades de solución. ....	91
Tabla 10: Formulación de Plan de Acción.....	94
Tabla 11: Análisis de IES en sitios Web.....	104
Tabla 12: Criterio de elección de los candidatos. ....	108
Tabla 13: Análisis de la pregunta 2 de la consulta a expertos. ....	110
Tabla 14: Análisis de la pregunta 3 de la consulta a expertos. ....	111
Tabla 15: Análisis de la pregunta 4 de la consulta a expertos. ....	111
Tabla 16: Análisis de la pregunta 5 de la consulta a expertos. ....	112
Tabla 17: Análisis de la pregunta 6 de la consulta a expertos. ....	113
Tabla 18: Análisis de la pregunta 7 de la consulta a expertos. ....	113
Tabla 19: Análisis de la pregunta 8 de la consulta a expertos. ....	114
Tabla 20: Análisis de la pregunta 9 de la consulta a expertos. ....	114
Tabla 21: Análisis de la pregunta 10 de la consulta a expertos. ....	115
Tabla 22: Análisis de la pregunta 11 de la consulta a expertos. ....	115
Tabla 23: Restricciones según Estrategia del Plan de Acción. ....	116

Tabla 24: Recursos necesarios para el desarrollo de la solución. ....	118
Tabla 25: Tabla de indicadores y resultados esperados. ....	120
Tabla 26: Variables dependientes e independientes. ....	121
Tabla 27: Definición de Factores Clave.....	122
Tabla 28: Proyecciones Futuras por Factor. ....	123
Tabla 29: Construcción de Posibles Escenarios.....	123
Tabla 30: Estrategias Ante un Escenario Pesimista.....	125
Tabla 31: Plan de Comunicaciones del Proyecto.....	133
Tabla 32: Servicios del Portafolio.....	135
Tabla 33: Descripción del Cargo Gerencia de Personal. ....	140
Tabla 34: Descripción del Cargo Gerencia de Planeación Estratégica. ....	142
Tabla 35: Descripción del Cargo Recepción y Sistemas de Información.....	143
Tabla 36: Descripción del Cargo Reclutamiento y Selección. ....	144
Tabla 37: Descripción del Cargo Consultoría Técnica. ....	145
Tabla 38: Modo de Operación del Modelo del Consultorio Empresarial.....	151

### **Tabla de figuras**

Figura 1: Carga de datos en el software PSPP.....	60
Figura 2: Asignación de preguntas para calcular la confiabilidad.....	60
Figura 3: Resultados obtenidos del índice de confiabilidad. ....	61
Figura 4: Escala de confiabilidad.....	61
Figura 5: Proceso de construcción y aplicación de la encuesta. ....	64
Figura 6: Logo UNAD.....	66



Figura 7: Organigrama UNAD. ....	68
Figura 8: Situación de Ocupación.....	70
Figura 9: Egresados que no se Desempeñan en la Profesión Cursada en la UNAD. ....	70
Figura 10: Formación de calidad orientada al desarrollo de competencias para el trabajo. ....	75
Figura 11: Empleabilidad y orientación a egresados. ....	76
Figura 12: Empleabilidad y orientación a egresados. ....	76
Figura 13: Percepción de egresados frente a la pertinencia de los programas.....	77
Figura 14: Percepción de egresados frente a la pertinencia de los programas.....	77
Figura 15: Percepción de egresados frente a la credibilidad de la UNAD en el mercado laboral.	78
Figura 16: Percepción de egresados frente a la credibilidad de la UNAD en el mercado laboral.	78
Figura 17: Percepción de egresados frente a la credibilidad de la UNAD en el mercado laboral.	79
Figura 18: Percepción de relaciones de la UNAD ECACEN ZOCC con el sector empresarial. ..	79
Figura 19: Situación de Ocupación de Egresados.....	80
Figura 20: Relación de desempeño de la profesión cursada en la UNAD.....	80
Figura 21: Tiempo transcurrido para obtener empleo desde la fecha de graduación. ....	81
Figura 22: Incapacidad del mercado laboral para absorber la oferta de egresados. ....	81
Figura 23: Incapacidad del mercado laboral para absorber la oferta de egresados. ....	82
Figura 24: Detrimento de la reputación de la UNAD. ....	82
Figura 25: Matriz Poder-Interés.....	87
Figura 26: Necesidades para identificar oportunidades. ....	99
Figura 27: Necesidades de apoyo para insertarse en el mercado laboral.....	99
Figura 28: Posibilidades de inserción laboral desde un consultorio empresarial. ....	100
Figura 29: Posibilidades de acercar la UNAD y el mercado laboral desde el consultorio. ....	101

Figura 30: Correo de solicitud de datos de los comerciantes de la Plaza..	107
Figura 31: Respuesta con la base de datos de los benefactores de la fundación.	108
Figura 32: Causas de Bajo Nivel de Inserción Laboral de Egresados UNAD ECACEN ZOCC. .....	128
Figura 33: Proceso de Gestión del Compromiso Durante Piloto.....	130
Figura 34: Alineación de la Propuesta con la Misión de la Institución.	131
Figura 35: Servicios administrativos énfasis en aspectos estratégicos y gestión humana.....	136
Figura 36: Servicios administrativos con énfasis en aspectos contables y financieros.	136
Figura 37: Servicios a Partir del Programa Profesional Administración de Empresas.....	137
Figura 38: Creación de Servicios a Partir de Programas Contaduría Pública y Economía.	138
Figura 39: Elementos corporativos.	139
Figura 40: Organigrama del modelo de consultorio de la UNAD ECACEN ZOCC.	139
Figura 41: Mapa de Procesos del Modelo de Consultorio para la UNAD ECACEN ZOCC.....	147
Figura 42: Proceso de Operación del Modelo de Consultorio Empresarial.....	150
Figura 43: Correo de obtención del listado de egresados..	156
Figura 44: Correo de solicitud de listado de estudiantes de pregrado del último año.	156
Figura 45: Correo de recepción de listado de estudiantes de pregrado de último año.....	157
Figura 46: Correo de solicitud de revisión de encuesta por parte de docentes investigadores. ....	157
Figura 47: Correo de respuesta de la evaluadora, Mtra. Alejandra Marín.....	158
Figura 48: Correo de respuesta de la evaluadora, Mtra. Angela Mello..	158
Figura 49: Correo de respuesta del evaluador, Mtro. Óscar Gualtero.	159
Figura 50: Correo de respuesta del evaluador, Mtro. Humberto Bedoya.	159
Figura 51: Correo de respuesta del evaluador, Mtro. Juan Carlos Pilonieta.....	160

Figura 52: Correo de respuesta del evaluador, Sr. Henry Hincapié.....	160
Figura 53: Correo de respuesta del evaluador, Mtro. Guillermo Giraldo.....	161
Figura 54: Correo de respuesta del evaluador, Sra. Claudia Monsalve.....	161
Figura 55: Agradecimientos a los evaluadores por el apoyo recibido.....	162
Figura 56: Análisis pregunta 1 de la consulta a expertos.....	177
Figura 57: Análisis pregunta 2 de la consulta a expertos.....	177
Figura 58: Análisis pregunta 3 de la consulta a expertos.....	178
Figura 59: Análisis pregunta 4 de la consulta a expertos.....	178
Figura 60: Análisis pregunta 5 de la consulta a expertos.....	179
Figura 61: Análisis pregunta 6 de la consulta a expertos.....	179
Figura 62: Análisis pregunta 7 de la consulta a expertos.....	180
Figura 63: Análisis pregunta 8 de la consulta a expertos.....	180
Figura 64: Análisis pregunta 9 de la consulta a expertos.....	181
Figura 65: Análisis pregunta 10 de la consulta a expertos.....	181
Figura 66: Análisis pregunta 11 de la consulta a expertos.....	182

**Lista de ecuaciones**

Ecuación 1: Fórmula para el cálculo de índice de consistencia interna.....	59
Ecuación 2: Cálculo del tamaño de la muestra. ....	62
Ecuación 3: cálculo del factor de estratificación. ....	63

## Resumen

El proceso de articulación laboral de los egresados de las IES en Colombia continúa siendo un reto cuyo abordaje aún puede ser fortalecido, acá se desentraña un contexto de exiguo relacionamiento entre las IES y las organizaciones del sector empresarial para la concertación y generación de iniciativas que, diferente de las prácticas laborales legales, también permitan la participación de los egresados, en la intencionalidad de facilitar el desarrollo de habilidades de empleabilidad, la acumulación de experiencia y, a la postre, la construcción de un capital relacional que acerque a dichos egresados a la posibilidad de vincularse laboralmente con mayor eficacia. Por ello, el objetivo del presente trabajo corresponde a diseñar un modelo de consultorio empresarial en la UNAD ECACEN ZOCC, el cual, mediante el relacionamiento activo entre las organizaciones del sector empresarial con la universidad, propicie mayores posibilidades de inserción laboral de sus egresados.

Inicialmente, se contextualizó el desarrollo de la problemática considerando los resultados de la encuesta Sobre la Relación de Egresados y Oferta de Empleo en la UNAD ECACEN ZONA OCCIDENTE (2020) realizada por el Semillero de Investigación en Desarrollo Sostenible, Gestión Organizacional y Prospectiva (SIDESGOP) que pertenece al grupo de Investigación CANANGUCHALES; se realizó un estudio mixto que partió de un proceso de revisión documental, un análisis cuantitativo a partir de la aplicación de una encuesta que permitió identificar la relación de los egresados de la UNAD ECACEN ZOCC con la oferta de empleo en esta área de influencia y un análisis cualitativo a través de una consulta a expertos; subsecuentemente, se ejerció un cruce de datos mediante la comparación de los resultados cuantitativos y cualitativos. En este tenor, se determinó la pertinencia frente al diseño de un modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC, se propuso el portafolio de

servicios y, finalmente, su modo de operación.

**Palabras Clave:** Modelo de consultorio empresarial, egresado, UNAD ECACEN ZOCC, inserción laboral, relación.

## Abstract

The labor insertion of HEI graduates in Colombia continues to be a challenge that can still be strengthened, it shows a context of poor integration between HEIs and business sector organizations for the coordination and generation of initiatives that, different from the legal work practices, also let graduates participate and facilitate the development of employability skills, the accumulation of experience and, ultimately, the construction of relational capital all of which provide greater labor articulation possibilities more effectively. In this regard, the objective of this study corresponds to design a business consulting model for the UNAD ECACEN ZOCC, that, by fostering an active relationship between the business sector organizations and the university, promote greater job possibilities and opportunities for its graduates.

Initially, the development of the problem was contextualized considering the results of the survey regarding the relationship between HEI graduates and the job offer around UNAD's ECACEN ZOCC sphere of influence (2020), conducted by SIDESGOP, that belongs to the investigation team CANANGUCHALES; a hybrid investigation process was carried out including a documentary research, a quantitative and a qualitative analysis, and, subsequently, a triangulation procedure based in a cross-checking of information. As a result, the pertinence of a business consulting model proposal was determined for UNAD ECACEN ZOCC, the services portfolio and the operating mechanism were also established.

**Keywords:** Business consulting model, graduate, UNAD ECACEN ZOCC, labor insertion, relationship.

## Introducción

Los egresados de las IES continúan engrosando los índices de desempleo, aglutinados en un mercado de trabajo que cada vez exige más, pues, la sobrepoblación de la mano de obra calificada y, por consiguiente, la alta competencia los ha direccionado a acumular nuevos atributos o a cumplir con nuevos requisitos – conocimientos, certificación y experiencia, entre otros -. Aunque las universidades se disponen a gestionar las necesidades de conocimiento de quienes se forman para el trabajo, no son muchas las iniciativas para congregarse con las organizaciones del sector empresarial, de modo que se promuevan entornos de transición entre la teoría y la práctica y faciliten en los egresados, a partir de su participación, la acumulación de experiencia, el desarrollo de habilidades de empleabilidad y, entre otras bondades, el desarrollo del capital relacional que los acerque potencialmente a opciones de empleo en la línea de su vocación y formación.

La presente propuesta acude al diseño de un modelo de consultorio empresarial en la UNAD ECACEN ZOCC, que genere mayores posibilidades de inserción laboral de sus egresados y dinamice las relaciones entre la universidad y el sector empresarial. Así las cosas, en el Capítulo I se determina la pertinencia del diseño del modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC; en el Capítulo II se propone el portafolio de servicios a la luz de dos líneas estratégicas que articulan aspectos administrativos y de gestión humana, y contables y financieros; en el Capítulo III se plantea el modo de operación del consultorio, sus elementos corporativos, procesos y actores.



## Planteamiento del Problema

En el contexto latinoamericano y local, se siguen presentando dificultades asociadas a la inserción laboral de los egresados universitarios (Solé et. al, 2018), quienes, en su intención de acceder a puestos de trabajo, continúan siendo desapreciados por su inexperiencia, justo en medio de un mercado laboral superpoblado y altamente competido; entre otros aspectos relacionados a esta situación, también se avista un alejamiento entre el sector empresarial y la academia. Esta es una problemática bastante reconocida y deliberada, pues, pocas son las iniciativas eficaces de acercamiento entre la universidad y el mercado laboral que se materializan para facilitar la transición de los egresados (Rabanal et. al, 2020), fortalecer la empleabilidad, y lograr que estos aumenten las posibilidades de articulación a puestos formales de trabajo, asimismo, para promover dicha articulación laboral con una mayor relación con la profesión o actividad en la cual los egresados se prepararon.

Parece presentarse un conformismo entre estos agentes – mercado laboral y academia -, de apenas acudir a convenios de practica laboral o pasantías que solo consideran la participación de estudiantes activos que están finalizando su proceso de formación. Ni universidades ni el mercado laboral frecuentan concertar y promover espacios que favorezcan en los egresados la construcción de experiencia, el desarrollo de habilidades de empleabilidad, la familiarización de las organizaciones con dichos egresados y, por consiguiente, más posibilidades de vincularse laboralmente.

Asociado a esta problemática, algunos autores como Cravero (2017), Pineda et. al (2016), Fernández y García (2020), Vázquez et. al (2019), Álvarez y Romero (2015), Murillo y Montaña (2018), Serna et. al (2019), y Coronel (2018) analizaron el sentir y las dificultades de los egresados en sus entornos para acceder a puestos de trabajo formal, su empleabilidad y los

factores que mayormente inciden en la inserción laboral, con referencia a la alta competencia en torno a la oferta de trabajo. Los autores mencionados también se ocuparon de analizar las percepciones del sector empresarial frente a las competencias requeridas de los egresados; de igual forma, se interesaron en estudiar la situación de los egresados y el nivel de apoyo que las Instituciones de Educación Superior (IES) ofrecen a estos para acceder al mercado laboral. En esta misma línea, aún pervive el debate sobre los posibles mecanismos de solución y su efectividad, en la búsqueda de apalancar la empleabilidad y el relacionamiento de la academia con organizaciones del sector productivo para que los egresados logren articularse laboralmente con mayor suficiencia.

Se suscita el diseño y la implementación de mecanismos de solución eficaces que promuevan el acercamiento entre IES con organizaciones del sector productivo. Para ello, el objeto del presente trabajo acude a diseñar un modelo de consultorio empresarial en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) – Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios (ECACEN) -, de la zona de occidente, (ZOCC), que dinamice las relaciones entre la UNAD y el sector empresarial para generar mayores posibilidades de inserción laboral de sus egresados.

En este sentido, se plantea: ¿Cómo diseñar un modelo de consultorio empresarial en la UNAD ECACEN ZOCC, que dinamice las relaciones entre la Universidad y el sector empresarial, y genere mayores posibilidades de inserción laboral de sus egresados?

## **Estado del Arte**

El estado del arte permite realizar un compendio sobre lo que se ha trabajado en relación con el tema de estudio. Según Londoño (2014), con la elaboración de este apartado “se busca afianzar la formulación del problema o tema investigativo...es seguirle las huellas a un proceso hasta identificar su estado de desarrollo más avanzado” (p. 3-4). Por tanto, en este apartado se presentan antecedentes de la problemática asociada a la inserción laboral de egresados de las IES; de la misma manera, se presentan algunos casos de implementación de consultorios empresariales como mecanismo de transición para los egresados entre la universidad y el mercado laboral que, a su vez, les permite obtener experiencia para lograr una inserción más ágil. Esta información establece un precedente que relaciona de manera coherente la problemática con el diseño de consultorios empresariales desde las IES, pues, a partir de las investigaciones y los conocimientos generados global y localmente, se planteará el diseño de un modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN CEAD Medellín.

### **Investigaciones a Nivel Mundial**

Pineda y Ciraso (2016) en su investigación “Factores que intervienen en la inserción laboral de los titulados en Educación en tiempos de crisis: Un estudio sobre Cataluña”, tuvo como objetivo describir el resultado de la crisis frente a la articulación laboral de los profesionales del campo educativo, y dar a conocer los aspectos críticos de éxito para la inserción de los titulados del programa. El estudio se basó en la encuesta trienal de inserción de trabajo de las IES de Cataluña, España, en donde se diseñó una encuesta conformada por 82 variables para ejercer un análisis cuantitativo relacional. A partir de los resultados, se concluyó que, en la socialización de los factores de éxito en la articulación laboral de los egresados del programa, se otorga gran importancia a las competencias de empleabilidad de los egresados, en

coherencia con formación profesional más acorde y con pertinencia frente a los verdaderos requerimientos del mercado.

Izquierdo y Farías (2018) en su artículo “Empleabilidad y expectativa de logro en la inserción laboral de los estudiantes universitarios”, tuvo como foco analizar la percepción frente a los procesos de articulación de egresados en el mercado laboral, considerando variables como el sexo, la titulación y la misma situación de trabajo, de si se está empleado o no, para revisar así su vínculo con la percepción de logro. El análisis de datos se realizó con una muestra de 297 estudiantes inscritos en la facultad de Educación de la Universidad de Murcia, estableciendo, a partir de la aplicación del instrumento, que la articulación de acciones de acompañamiento y orientación profesional en los currículos de los programas profesionales de las universidades facilitan en los egresados las posibilidades de acceso en el mercado laboral a partir del criterio de empleabilidad, avistando, de la misma manera, una estrecha relación entre percepción de logro y empleabilidad.

Vázquez et al. (2019) en su libro “Percepciones sobre las competencias demandadas por el mercado laboral de las orientadoras y gestoras de prácticas universitarias”, se centró en distinguir la perspectiva sobre las habilidades y competencias que los empleadores están solicitando con mayor recurrencia en el mercado de la nueva economía.

Se concluyó que las competencias más requeridas de los egresados por parte de los empleadores en el actual mercado laboral son las genéricas o transversales, incluso, más que las mismas específicas, es decir, la habilidades o competencias que pueden ser explotadas en distintos entornos laborales, independiente de la actividad natural en la que el aspirante o participante ha sido comprometido dentro de una organización, reconociendo, por supuesto, la importancia de las competencias técnicas para el abordaje de cada rol. Se denota un

relacionamiento entre el sector productivo y la universidad para facilitar la provisión e intercambio de información necesaria que permite establecer la pertinencia frente a lo que académicamente se requiere desde los procesos formativos.

Fernández y García (2020) en su investigación “La inserción laboral de graduados y graduadas a través de los contactos personales. Una propuesta desde la gestión del conocimiento”, afirma que se centró en compartir una percepción analítica en el escenario de la inserción laboral mediante el mecanismo de los contactos personales y el capital interpersonal, corroboró, a partir de un proceso cualitativo en el que se analizaron 56 estudios e informes desarrollados entre los años 2000 y 2018, la importancia de las relaciones y competencias interpersonales de los egresados en el marco de la empleabilidad como factor clave para facilitar los procesos de articulación laboral en el mercado de trabajo. La empleabilidad, que inmiscuye el cúmulo de experiencia, la habilidad para relacionarse, para generar redes de contacto y para consolidar dichas competencias interpersonales, se torna favorecida por el convenio entre la academia y el sector empresarial para que se promuevan iniciativas de desarrollo.

### **Investigaciones a Nivel Regional Latinoamericano**

Álvarez y Romero (2015) en su investigación llamada “la Empleabilidad De Graduados Universitarios En El Contexto Latinoamericano”, tuvo como objetivo caracterizar el estado actual de la empleabilidad de los egresados de las IES en el contexto latinoamericano, tomando como referencia el programa de Administración de Empresas de la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES) en el Ecuador. En el estudio, se recolectaron datos a través de una muestra representativa de las organizaciones más relevantes del sector a nivel de la región, en donde se consideró la información provista por los encargados del área de recursos humanos, articulando participantes de 379 empresas, y acudiendo a un muestreo aleatorio

estratificado. Así las cosas, se concluye que la universidad latinoamericana debe fungir como orientadora frente a la tarea de desarrollar las competencias requeridas de sus estudiantes y futuros profesionales, de modo que estos ingresen y se consoliden con mayor facilidad al mercado laboral, situación que demanda de una articulación más significativa de la universidad con el sector empresarial, brindando así una mayor cobertura a diversas expectativas de la sociedad frente a su campo de intervención.

Valdez y Graterol (2018) desarrollaron un estudio denominado “Relación Universidad-Estado-Sector Productivo”. Mediante la técnica de entrevista, se obtuvo la opinión de expertos y se ejerció, como objeto principal, una revisión bibliográfica para resaltar los aspectos más representativos del relacionamiento entre estos agentes y su aporte al desarrollo de los territorios. Se concluyó que es necesario fortalecer los vínculos del sector universitario con el sector privado y, de manera paralela, con el estado. Se sugiere la creación de alianzas estratégicas de parte de las IES con organizaciones del sector productivo para integrar voluntades y esfuerzos en una sola visión. Así, los egresados tendrán la posibilidad de participar y ser beneficiados, pues se viabiliza la creación de espacios que les permita potenciar sus habilidades, crear y construir la experiencia que se requiere para generar credibilidad desde la retina de varios empleadores.

Murillo y Montaña (2018) en su investigación llamada “Condiciones laborales de egresados de IES en México” se focalizaron en revisar la situación de los egresados de las IES, con base en el análisis de las condiciones de trabajo y su relacionamiento con el tipo de IES – público o privado-, estudiando los aspectos diferenciadores frente al logro de la inserción laboral, propiamente, de los egresados, tomando en cuenta las IES de donde se graduaron, y estimando variables como: el ritmo de vinculación, el nivel de relación entre la formación académica, el trabajo, y, subsecuentemente, las condiciones del puesto. Se evidenció que los egresados de las

IES privadas cuentan con condiciones de trabajo más favorables frente al sueldo, estabilidad, entre otros aspectos, aunque, se hace también visible una menor frecuencia de articulación de los egresados de las IES al mercado de trabajo respecto a los egresados de las IES públicas.

Cedeño, et al. (2018) en su estudio llamado “Modelo de vinculación universidad-empresa en la formación inicial del profesional en el Ecuador” tuvo como objetivo ofrecer esquema de articulación estratégica entre las IES con las empresas, en favor de la formación y articulación laboral de los profesionales universitarios ecuatorianos. El estudio se ejecutó con diferentes mecanismos de modelación, asimismo, se abordó un proceso de revisión documental. Se evidenció que la interacción y el intercambio entre ambos actores – universidad y empresa – se favorece a partir de la disposición bilateral para ejercer planificaciones curriculares conjuntas y consensadas en torno a la pertinencia de lo que se ofrece y lo que se requiere en el mercado de trabajo a la luz de las exigencias del Plan Nacional de Desarrollo (Cedeño et. al, 2018).

Apaza (2019) en su investigación llamada “Desajuste educativo en el primer empleo de los jóvenes egresados universitarios”, se centró en evaluar el impacto de la sobreeducación de los jóvenes egresados de las IES en la aspiración de su primer empleo. Se realizaron cuatro mediciones relativas al factor de educación de la mano de un proceso exhaustivo de revisión documentada. En el estudio se apreció que la notoriedad del desajuste educacional es bastante significativa, pues oscila entre aproximadamente el 40% y el 70%, corroborando que la sobreeducación no necesariamente facilita el ingreso de los jóvenes egresados al mercado de trabajo, pues, esta también puede complejizar dicho proceso de articulación, en consideración de una oferta que, en el contexto latinoamericano, pueda equiparar la formación y expectativas de los egresados. (Apaza, 2019).

## **Investigaciones a Nivel Local**

Lasso (2004), en su trabajo “Relación Universidad – Sector Productivo (RUSP)”, mediante un estudio de tipo descriptivo, se centró en valorar y presentar el nivel de relacionamiento entre las IES con el sector productivo, de modo que también pudiese proyectar sus pretensiones y condicionamientos en un contexto de desarrollo socioeconómico. Se estableció que, en la actualidad, el desarrollo regional en todas sus dimensiones está marcado por una revolución con implicaciones científicas y tecnológicas que favorecen las acciones de aprendizaje, asimismo, que promueven la innovación y una formación integral que repercute en la calidad del talento humano, en virtud de la productividad y en función de la competitividad del mercado global.

Zúñiga y Escobar (2007) con la propuesta de “Modelo de consultorio empresarial para la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle”, se planteó un modelo de consultorio empresarial para reforzar la proyección social de la región en favor del sector empresarial. Mediante un estudio cualitativo de nivel exploratorio, se logró el planteamiento de dicho modelo de consultorio para la institución referenciada en la línea de la visión de la Universidad y de la Facultad, y en el marco de la extensión y relaciones de proyección social con la comunidad, considerando la situación de las MiPymes en la Ciudad de Cali y la relevancia de las acciones de asesoría y de consultoría empresarial para el planteamiento de alternativas de solución a problemas técnicos, el aprovechamiento de oportunidades o fortalecimiento de debilidades.

Coronel (2018) en su propuesta de “creación del consultorio empresarial de ingeniería industrial en la Universidad Católica de Colombia para apoyar a las MiPymes de Bogotá”, se tuvo como objeto proponer la creación de un consultorio de Ingeniería Industrial que brinde



apoyo a las MiPymes de Bogotá, y que permita la participación activa de los estudiantes. Se efectuó un estudio con enfoque cualitativo de tipo descriptivo de dichas MiPymes para evidenciar su rendimiento y campos de mayor suficiencia, de este modo, se tornó viable definir los servicios del consultorio, focalizando el establecimiento de los servicios a prestar, principalmente en el sector terciario.

Serna et al. (2019), en el estudio “La inserción laboral de los jóvenes en Colombia” se analizó el estado de inserción laboral de los jóvenes en el contexto nacional. Se revisó la Gran Encuesta Integrada de Hogares realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) durante el período 2008-2015 para las 13 principales áreas metropolitanas del país. Se evidenciaron algunos aspectos complejos en la realidad de los jóvenes del país, en donde su formación, en concordancia con las altas cifras de desempleo, no es garantía de articulación inmediata al mercado laboral, paradójicamente, dejando en evidencia niveles de desempleo de jóvenes egresados de las IES superiores frente a jóvenes sin formación universitaria; así las cosas, se estima que la sobrepoblación de profesionales en un mercado laboral estrecho se configura como uno de los factores críticos.

## **Justificación**

En la actualidad, el proceso de vinculación laboral de los egresados universitarios es poco dinámico, y en el contexto de un mercado laboral plagado de diversas particularidades de orden económico y social que complejizan la problemática de desempleo en la cual se encuentran inmersos los egresados de las IES, se evidencia también una profunda desconexión entre la academia con el sector productivo (Drokina, 2021). La inexperiencia de los egresados se presenta como un factor crítico desfavorable que les condiciona para acceder a puestos de trabajo; y es todavía más complejo en medio de un escenario con pocas propuestas que acerquen a las universidades y el sector empresarial para favorecer en los egresados la suma de experiencia y el desarrollo sus habilidades de empleabilidad, de modo que se presenten laboralmente más atractivos en el mercado de trabajo.

Por ello, se propone el diseño un modelo de consultorio empresarial en la UNAD ECACEN ZOCC que responda a dicha necesidad y, en tal sentido, busque dinamizar las relaciones entre la universidad y el sector empresarial, de manera que permita a los egresados generar espacios de participación, que favorezcan el fortalecimiento de competencias de empleabilidad, el desarrollo de contactos y de relaciones estratégicas, asimismo, la suma de la experiencia clave que promueva una eventual vinculación laboral con mucha mayor facilidad.

Esta propuesta genera un importante impacto social, pues, con los resultados del trabajo se benefician los egresados que han tenido dificultades de vinculación laboral, permitiéndoles actuar con organizaciones del sector real a través de ejercicios de consultoría; el sector empresarial se ve beneficiado, puesto que el acercamiento de egresados a sus entornos de trabajo les ayuda a generar familiaridad y conocimiento recíproco, que se torna útil para agilizar procesos de reclutamiento y contratación según las necesidades y oportunidades; la universidad

también se ve beneficiada, pues su relacionamiento con el sector productivo cataliza el logro de una mejor percepción por parte de los egresados que alimentan la imagen institucional ante la sociedad.

La propuesta de diseño de un modelo de consultorio empresarial, vinculada a la línea de investigación “Dinámica Organizacional” y la sublínea “Gestión de Procesos Organizacionales”, contribuirá en la mejora de la percepción de los egresados con la UNAD ECACEN ZOCC, también con su Oficina de Egresados; esto se traslada al logro de una imagen positiva para la institución y una mayor acogida con estudiantes potenciales para ingresar a la universidad. A medida que los egresados participantes mantengan su continuidad en el ejercicio y sigan teniendo una mayor recepción y aceptación durante el desarrollo de sus actividades, se promoverá su articulación con otras organizaciones y se dinamizará la rotación para otorgar oportunidades a nuevos participantes, facilitando el acceso de nuevos egresados y estudiantes aptos en la práctica del consultorio.

Las implicaciones prácticas de la propuesta han sido concebidas para aportar en la disminución del índice de desempleo de egresados de la zona de influencia de la UNAD ECACEN de la zona occidente, puesto que es el grupo sobre el cual se focaliza principalmente el proyecto. Así las cosas, aunque la propuesta se centra en los egresados, el proyecto permite, de manera complementaria, dar cabida a los estudiantes que se encuentren activos y que hayan logrado aprobar mínimo el 90% del plan de estudios de alguno de los programas profesionales de ECACEN (Economía o Contaduría, o Administración de empresas), y que por voluntad propia e independiente de sus requisitos de grado, quieran también participar como consultores, para que así puedan fortalecer sus competencias e iniciar con la suma de experiencia; de este modo, para

todos los participantes del consultorio, será posible adentrarse de manera práctica en escenarios reales de trabajo.

La propuesta, al ser flexible y diferente de los convenios legalmente institucionalizados, permite el acceso de egresados y estudiantes que no cuentan ni contaron con las oportunidades de pasantía o practica laboral que son generalmente limitadas desde la oferta de las organizaciones, lo que convierte a esta propuesta en un mecanismo abierto, flexible e incluyente. En este tenor, el valor practico y teórico de la propuesta opera como la plataforma sobre la cual es posible diseñar nuevos proyectos asociados a la empleabilidad y la inserción laboral de los egresados de las IES, a la luz del relacionamiento estratégico de estas con el sector productivo. Así las cosas, se espera implementar un piloto de consultorio empresarial, una vez el modelo de consultorio haya sido diseñado con la proposición de los servicios y su modo de funcionamiento, que funja como mecanismo de continuidad operativa para los egresados.

La visión asociada a la posterior implementación del modelo de consultorio corresponde a promover en los participantes la consolidación de sus saberes previos, la construcción y encuentro de nuevos saberes y significados en el marco del desarrollo de habilidades para la empleabilidad; el logro de una primera experiencia; y la creación de nuevos lazos con todos los actores que interactúan en el intercambio entre necesidades y soluciones. Dicho consultorio también está pensado para que opere como puente y unidad de acercamiento de la universidad con la comunidad y organizaciones del sector productivo.

## Objetivos

### Objetivo General

Diseñar un modelo de consultorio empresarial en la UNAD ECACEN ZOCC, que genere mayores posibilidades de inserción laboral de sus egresados y dinamice las relaciones entre la universidad y el sector empresarial.

### Objetivos Específicos

- Determinar la pertinencia del diseño de un modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC que permita la participación de sus egresados y estudiantes con cumplimiento de aprobación mínima del 90% del plan de estudios de alguno de los programas profesionales de ECACEN (Administración de Empresas, Economía o Contaduría).
- Proponer un portafolio de servicios administrativos, contables y financieros para el modelo del consultorio empresarial de la UNAD ECACEN ZOCC.
- Plantear el modo de operación del modelo del consultorio empresarial de la UNAD ECACEN ZOCC que articule la participación de la universidad, los consultores y organizaciones del sector productivo.

## **Marcos de Referencia**

### **Marco Conceptual**

El marco conceptual es uno de los elementos fundamentales en la investigación porque contribuye a la recolección de datos, específicamente de aquellos que se relacionan con el tema de estudio. Mediante este elemento se exponen las definiciones conceptuales más relevantes de la investigación y se entrega una perspectiva de la indagación que se está realizando. En este sentido, el presente marco conceptual busca brindar las nociones fundamentales que permitan la comprensión del escrito resultante del proceso documental, considerando, entre otras cosas, las variables asociadas al título de la propuesta.

### ***Aspectos Administrativos***

La Administración de empresas aborda la forma en como las organizaciones administran y gestionan sus recursos en función de metas y objetivos (Chiavenato, 2011, citado en Montenegro, 2016). Así las cosas, los aspectos administrativos corresponden a los menesteres que, como mencionado previamente para el ámbito de las organizaciones, deben ser abordados para el logro eficiente de resultados.

Los aspectos administrativos, que pueden ser entendidos también como funciones administrativas, se representan, desde el ejercicio del administrador y a partir de sus competencias y habilidades, en la implementación de mecanismos y técnicas para la administración y gestión eficiente de los recursos de toda naturaleza que detenta una organización a la luz de sus pretensiones y capacidades.

En este sentido, según Montenegro (2016), se han concebido universalmente cinco funciones o aspectos que deben ser considerados y ejercidos para una correcta administración y dirección: planificación, organización, dirección, integración, y control, que, a su vez, giran en

torno a la integración para un logro coherente y funcional para una marcha económicamente sustentable de las organizaciones.

### ***Aspectos Contables y Financieros***

Los aspectos contables y financieros dentro de las organizaciones están asociados a las actividades de obtención, manejo de información y registros, que describen la situación real, los riesgos y las posibilidades que sobrevienen de todas las actividades económicas, de modo que sea posible divisar y acudir a alternativas estratégicas para gestionar y optimizar los flujos de dinero y recursos que permiten crear valor a la luz de los objetivos estratégicos y capacidades de las mismas organizaciones (Ponce, et. al, 2019).

Se requiere entonces obtener veraz y eficazmente la información contable y financiera, de modo que se viabilice la toma acertada de decisiones frente a la gestión y manejo de los recursos y obligaciones que corresponden a la organización (García, 2014), lo que dictará el camino de la perdurabilidad, la sustentabilidad económica y, asimismo, el devenir de las organizaciones.

### ***Consultoría***

Consultoría, como así lo plantean Ochoa et al. (2017), corresponde un servicio prestado por personas naturales o jurídicas, las cuales, mediante la técnicas e instrumentos específicos, procuran investigar e identificar los problemas de las organizaciones, relativos a aspectos administrativos, políticos, procedimentales, entre otros, en orden de lograr una mejora o solución que beneficie su continuidad operativa. Así las cosas, toda organización es susceptible convertirse en benefactora de servicios de consultoría, en la intencionalidad de solventar dificultades administrativas y operativas, asimismo, de aprovechar oportunidades de mejora a la luz del logro de una mayor eficiencia y eficacia que favorezca el logro de la visión estratégica.

La consultoría se conforma de cinco principales fases, de las cuales se pueden ramificar otras: iniciación, diagnóstico, planificación de medidas, aplicación y conclusión, caracterizándose por corresponder a ejercicios de naturaleza independiente, es decir, que buscan objetiva e imparcialmente el origen de las causas de las dificultades administrativas y operativas, así como de las oportunidades de mejora, desprovistos de influencias externas o de corte propio y emocional (Ochoa et al., 2019).

Los procesos de consultoría corresponden también a acciones de extensión universitaria que ejecutan algunas IES para relacionarse dialógicamente con las personas, organizaciones o comunidades, mediante ejercicios de carácter formativo que contribuyen en el crecimiento socioeconómico de los territorios, con la participación de sus egresados, estudiantes y otros actores asociados al estadio educativo (Londoño, 2020).

### ***Consultorio Empresarial***

La consultoría empresarial se ha convertido en un ejercicio estratégico para las organizaciones que se orientan a mejorar su posición competitiva (Ochoa et al., 2017). Así, un consultorio, según la RAE (s.f.), es un establecimiento privado donde se despachan informes o consultas sobre materias técnicas, aunque, también se asocia a consultas médicas y/o jurídicas, pues son estos dos temas los más conocidos en el lenguaje común.

El consultorio es entonces, el sitio (físico, virtual, telefónico, etc.) donde un usuario procede a elevar una o varias consultas, sinónimo de preguntas, de un tema técnico de su interés, a la espera de ser resuelto por un profesional o especialista del tema consultado.

Revisando en otras fuentes también se encuentra que la palabra consultorio es la unión de dos palabras latinas: “consulere”, en el sentido de solicitar consejo, más el sufijo “torio” que se traduce como lugar. Así, pues, el objetivo no es solamente elevar preguntas a la espera de



respuestas exactas que den solución a un problema, sino, que también puede darse en el consultorio la situación de un solicitante pidiendo consejo sobre acciones o proceder frente a un problema laboral, que en nuestro caso puede ser de índole administrativo, contable o financiero.

En síntesis, el consultorio empresarial “Ecacalista”, en un escenario ideal, puede consolidarse hasta el punto que permita a los estudiantes realizar sus proyectos de trabajo de grado de forma aplicada y redundar en la ubicación laboral de estos cuando egresen de la universidad como consecuencia de su interacción con el sector productivo, fortaleciendo paralelamente el vínculo de la universidad con empresarios, empresas públicas, privadas y comunidad en general, posicionando, por consiguiente, la imagen de la universidad ante todos los grupos de interés.

### ***Dinamizar***

Parafraseando lo que se expone en Real Academia Española (RAE, s.f.) “dinamizar” corresponde al acto de agilizar y de agregar intensidad a un proceso determinado; así las cosas, dinamizar conjuga los factores de rapidez, magnitud y periodicidad para acelerar el desarrollo de una situación, proceso o producto. Es en este sentido que, por ejemplo, el estado de una relación entre los agentes económicos puede dinamizarse, propiamente, en virtud de activar y acelerar su acercamiento e intercambio, intensificando los periodos y frecuencia de sus interacciones.

Por lo tanto, en un contexto económico, se torna viable dinamizar la relación entre actores o agentes, de modo que facilite, desde su acercamiento y contacto, la concreción de logros; se puede, entonces, ilustrar un caso modélico entre IES con actores del sector productivo de una economía que, mediante sus procesos de intercambio, faciliten el logro de objetivos, en función de sus necesidades, pretensiones y posibilidades. Dinamizar, en este contexto, acude al

acto de precipitar y catalizar un proceso que puede relacionar situaciones, personas, cosas y otros agentes entre sí.

En este mismo contexto, la relación entre universidad y sector productivo puede ser “dinamizada”, es decir, es posible reactivar su contacto e interacción con frecuencia y marco temporal específicos, en el que se ejecutan sus participaciones conjuntas alrededor de un mismo interés.

Cabe señalar las palabras de Espinoza (1999), citado por Valdez S. & Graterol G. (2018), quien menciona que “la relación universidad-sector productivo se encuentra referida a cualquier acuerdo formal o informal entre dos o más partes para llevar a cabo una actividad académica, científica técnica y de negocios” (p. 90). Así, en sentido del término “dinamizar”, para este caso, hay acuerdos que, a pesar de una presunción de relacionamiento, requieren ser reactivados e instigados y, como mencionado previamente, apelan por la reactivación e intensificación de sus interacciones, para generar efectos positivos en función de los objetivos inicialmente establecidos.

### ***Diseño***

Según la RAE (s.f.) el término “diseño” significa proyecto o plan que configura algo, siendo esta la definición que más se acerca al objeto de la investigación que se aborda en el trabajo de grado, dado que, hasta el momento, no hay precedentes de aplicación o iniciativas sobre el consultorio empresarial propuesto en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN -, o en alguna de las escuelas que componen la UNAD.

### ***ECACEN***

Según lo descrito en UNAD (s.f.), ECACEN es la sigla de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios. Es una de las 7 escuelas de programas

académicos de la UNAD y ofrece 6 programas de Tecnologías, 3 programas profesionales, 2 especializaciones y 2 maestrías, para un total de 13 programas académicos altamente calificados por el Ministerio de Educación Nacional – MEN.

### ***Egresado***

El término “egresado”, parafraseando lo que define la RAE (s.f.), corresponde a aquella persona que sale de una institución de educación posterior a la finalización de sus estudios. Así las cosas, un egresado o egresada de una institución de educación, independiente del nivel, ya ha ejecutado y cumplido con todos los requisitos académicos, técnicos, prácticos, legales y administrativos, y se dispone, en consideración de sus pretensiones y posibilidades, a ejercer una nueva acción, generalmente de continuidad formativa o de inserción laboral.

Entre las temáticas más acuciantes de los gobiernos a nivel mundial se destaca el complejo trasegar de los egresados de las IES y su ruta hacia la inserción laboral en medio de múltiples escollos. Varios factores pueden incidir en el proceso de articulación al campo laboral de los egresados, indudablemente, se debe considerar la relación entre los factores de demanda y oferta en el mercado laboral, asimismo, uno de los aspectos a tener en cuenta al momento de analizar la inserción de los egresados en el sector productivo, este corresponde al punto en el que coinciden el nivel educativo de un trabajador y los requisitos técnicos, conceptuales y humanos de su puesto de trabajo (Rumberger, 1981, citado por Pineda et al., 2016).

Por ello, es importante comprender que el egresado representa la imagen corporativa de las IES; un egresado es, por tanto, el delegado de una institución en su entorno; así las cosas, el desempeño o, al menos, lo que se espera de un egresado fungirá como tela de análisis y juicio sobre la institución de donde proviene; así, la imagen de la universidad será puesta en constante observancia.

Esto sugiere que, más allá de comprender la dinámica del mercado laboral en términos de oferta y demanda, la universidad, como encargada de las acciones formadoras de los egresados, acuda, entre otras incumbencias afines al acompañamiento de egresados, a la implementación de iniciativas de proyección social, que, entre otras bondades, promuevan espacios que aporten al desarrollo humano, social y económico de los territorios.

En virtud de lo que se ha definido, un egresado o graduado, además de finalizar formalmente su proceso formativo con una institución de educación, continúa su vínculo con esta, pues, son varios los intereses alrededor de su trasegar; el devenir de los egresados sigue siendo una responsabilidad compartida entre todos los actores mencionados: egresado, universidad, sector productivo, estado. El compromiso de la universidad con los egresados continúa después de su formación; esto corrobora para la universidad su intención en el significado de su proyección social.

### ***Estudiante***

Según la RAE (s.f.), la palabra estudiante hace alusión a un sujeto “que estudia” o de una “persona que cursa estudios en un establecimiento de enseñanza”. Por otra parte, teniendo en cuenta que en Colombia, por ejemplo, un estudiante se puede caracterizar por nivel de educación, sea inicial, preescolar, básica, media o superior (Ministerio de Educación Nacional [MinEducación], 2019), en el tesoro de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, s.f.), los estudiantes se clasifican, entre otros tipos, como: estudiantes adultos (estudiantes de prácticas); y los estudiantes universitarios, a los cuales relaciona con los conceptos de “Empleo del estudiante” y “Graduado”, términos que incluye en el grupo de “Educación, Profesionales de la educación”.

En algunas ocasiones, cuando los estudiantes están llegando al final de su programa de

estudios superiores, se preocupan por el proceso que deviene después de la graduación, en relación con la búsqueda de una ubicación laboral relacionada con la profesión que se ha cursado en la IES.

### ***Inserción Laboral***

Para empezar, es importante contextualizar el concepto “inserción”, el cual, hace alusión al acto de incluir una cosa en otra, asimismo, involucrar o implicar personas o cosas en situaciones. En este sentido, la inserción laboral puede ser comprendida como el acto de incluir, involucrar o vincular personas al mercado laboral, para ocupar puestos de trabajo en torno al desarrollo de sus actividades y en función de sus competencias específicas.

Así, la inserción laboral, en palabras de Bisquerra (1992), citado por Cravero (2017), corresponde al “proceso integral en el que intervienen distintos factores para su realización, como pueden ser las características que presentan las personas y las oportunidades que ofrece el mercado laboral, originándose un encuentro entre empleabilidad y ocupabilidad” (p. 18).

Globalmente, en conciencia de las coyunturas contemporáneas, se ha hecho particular mención a la intención de promover espacios de participación para que la población económicamente activa logre insertarse laboralmente, comprendiendo que mediante el acto de laborar se posibilita la obtención de los recursos necesarios como base del propio sustento de las personas.

De la misma manera, la inserción laboral se configura como una palanca hacia el desarrollo personal y profesional en el marco de las políticas de bienestar de una nación o territorio. Por consiguiente, mediante la inserción laboral se facilita la realización y desarrollo interpersonal, promoviendo el aporte y la participación social de los individuos, a la luz de sus capacidades y competencias específicas.

Para el caso colombiano, en consonancia con la realidad de la región, los jóvenes, una vez egresan de las IES, se ven abocados, como lo mencionan algunos autores citados previamente, a un mercado laboral con pocas posibilidades de inserción; una alta oferta de talento humano para una ínfima demanda laboral que, en muchos casos, obliga a los jóvenes a dimitir de sus ideales y pretensiones y ejercer actividades que no se alinean a sus competencias; así las cosas, acuden a desarrollar actividades asociadas a la informalidad o, en el peor de los casos, a continuar cesantes y expectantes.

De acuerdo con lo anterior, para efectos del presente trabajo, se sugiere que la inserción laboral sea concebida como el acto de vinculación a las personas a la actividad económica, “en la cual se da una transición social que viene de la participación en el sistema educativo y estar plenamente vinculado a la familia, hacia la participación en los mercados de trabajo y la generación de independencia familiar” (García y Gutiérrez, 1996, citado por Serna et. al, 2019, p. 44).

Por consiguiente, es importante comprender que los procesos de inserción laboral promueven la construcción de ciudadanía, en la cual, los jóvenes ocupan un rol fundamental; esto invita a la consideración de estrategias que activen y promuevan el vínculo y contacto entre agentes para generar mayores posibilidades de inserción laboral, particularmente, dinamizando la relación entre las IES y sus egresados con el sector productivo. Esto, en palabras de Niall (2001), también citado por Serna et. al (2019), reconociendo que “cada vez es mayor el número de jóvenes que tienen problemas cuando buscan trabajo por primera vez, y los niveles de desempleo juvenil son claramente graves” (p. 44).

### ***Portafolio de Servicios***

Un portafolio de servicios es una herramienta fundamental en las empresas porque

permite lograr incrementos en las ventas mediante diferentes estrategias comerciales y de mercadeo tendientes al posicionamiento de la marca y, a su vez, permite lograr diferentes objetivos como, por ejemplo: la inserción en el nicho de negocio que se ambiciona penetrar, aumentar la cuota de participación en el mercado o insertar nuevos productos. En la actualidad este instrumento tiene una gran importancia porque es la base para dar a conocer la empresa y mantenerse en la mente de los clientes.

Con esta herramienta las compañías pueden generar ventajas competitivas que les permiten sobrevivir en entornos altamente complejos, debido a la velocidad de cambios que ocurren en los mercados, la diversidad de productos y servicios presentes en ellos y las altas exigencias de los clientes que cuentan con gran variedad de opciones. El adecuado desarrollo del portafolio de servicios es determinante para mostrarse de la mejor manera ante los clientes y concretar negocios, así como para mantenerlos en el largo plazo (Cardona, 2015).

### ***Relación***

La relación es un estado de vínculo o asociatividad que se establece cuando las partes disponen expectativas de intercambio entre sí (Oliveira, 2019); así las cosas, este concepto coliga varias improntas: conexión, correspondencia, y comunicación entre partes, que pueden, a su vez, ser personas o entidades (RAE, s.f.). Por tanto, “relación” hace referencia al acto de vincular dos o más entes, posiblemente, en torno a una realidad, necesidad, propósito específico, entre otras situaciones o posibilidades que susciten su interacción e intercambio, pasiva o activamente, directa o indirectamente.

Resulta posible comprender que las IES, por ejemplo, funcionan como organizaciones sociales, abordando la docencia como ejercicio primario, asimismo, la investigación y proyección social, dentro de lo que varios autores nombran “funciones sustantivas de la

universidad”. La proyección social de las IES obedece al cumplimiento de su misión social, una misión que estriba en la disposición para ejercer el relacionamiento con los demás actores de la actividad económica de los territorios.

Para efectos del presente proyecto, es aquí donde se contextualiza el concepto “relación”, pues, mediante la proyección social de las IES se aborda un acercamiento, contacto y vínculo, propiamente, de la UNAD con el sector productivo en función de sus objetivos misionales que inmiscuyen, entre otras acciones, los mecanismos de generación de posibilidades de inserción laboral de sus egresados, en consideración de diversas estrategias.

Esto corrobora la importancia de relacionar diversos grupos de interés como respuesta a algunas de las necesidades a las que acude la proyección social de las IES, siendo una de ellas la inserción laboral de sus egresados en el sector productivo; pues, mediante la dinamización de su relación - universidad y sector productivo - es posible generar mayores posibilidades de acceso a puestos de trabajo de los egresados.

Por lo tanto, hacer referencia a relación entre universidad y sector productivo, para efectos del presente trabajo, corresponde a la acepción de acercar, vincular e interrelacionar las UNAD con el sector productivo; así las cosas, tal relación se representa a través de la participación de las IES como entes promotoras del conocimiento y sector productivo como ente orientado al desarrollo; ambos contribuyendo paralelamente, y en virtud de sus formas de servicio, al desarrollo bienestar social de las comunidades en donde operan. Por ello, el resultado del bienestar social estriba, en gran parte, en los efectos del proceso que ejerce la relación entre la universidad y el sector productivo, sin desconocer la participación del sector público y demás actores cuando así corresponde.



### ***Sector Productivo***

Inicialmente, desde una perspectiva económica, el término “producción” acude al ejercicio de transformar y desarrollar productos o servicios a través de la articulación de factores y agentes, respectivamente, en referencia a la elaboración de elementos tangibles orientados al cubrimiento de necesidades, asimismo, a la creación y desarrollo de productos intangibles, también, en función de las necesidades a satisfacer. En un sistema económico de una nación o territorio, la producción se ejerce a través de diferentes unidades productivas; la sectorización de la producción, por tanto, acude a la agrupación de dichas actividades según sus momentos o fases y características.

Es así como la actividad económica de las naciones y territorios se clasifica en sectores de producción. Un sector, para el contexto que se aborda, corresponde a una parte de la actividad económica que relaciona atributos afines, a su vez, atributos diferenciadores que marcan el desvío de la naturaleza de otros sectores. Se categorizan entonces diferentes sectores de producción o de ocupación a saber: sector primario, secundario, terciario, cuaternario y, hoy día, también se habla del sector quinario (Díaz, 2011).

En este mismo sentido, aunque los sectores anteriormente mencionados corresponden a los descritos en la teoría económica que defienden varios autores, estos sectores correspondientes al económico y productivo, en consideración de sus especializaciones, marcan con mayor profundidad sus diferencias, de manera que se facilite su análisis de realidad y rendimiento en cada territorio; así, dentro de los sectores productivos, a la luz de sus especializaciones, se hace también alusión a: sector agropecuario, de servicios, industrial, transporte, comercial, financiero, de construcción, minero-energético, solidario, y de comunicaciones (Díaz, 2011).

## *Servicio*

La palabra servicio proviene del latín, la cual, inicialmente, se utilizó como “servitium” para denotar la noción de esclavitud o servidumbre. Tiene múltiples aplicaciones debido su generalidad como concepto y caben algunas acepciones como: “acción y efecto de servir”, “favor que se hace a alguien”, “organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada”, “función o prestación desempeñadas por organizaciones de servicio y su personal” (RAE, s.f.). Dado que tiene una alta aplicabilidad en distintos contextos -inclusive- los de tipo dialéctico, es común encontrarla acompañada de otros términos para dar precisión a temas específicos relacionados, es así como se pueden encontrar frases como: “servicios de inteligencia, “servicio al cliente” o “servicio público”, por mencionar solo algunos ejemplos.

El Tesouro de la UNESCO (2021) describe una lista estructurada de términos para el análisis temático y la búsqueda de documentos y publicaciones en el área de la educación, cultura, ciencias naturales, ciencias sociales y humanas, comunicación e información, en donde existen “conceptos genéricos”, relacionados con esta palabra; tal es el caso del “servicio de orientación” que la organización asocia con “Asesoramiento, Fin de la escuela, Opciones educativas, Psicología de la educación, y Transición a la vida activa”; de hecho, se aclara su alcance en las notas donde se refiere a “consejos dados a los alumnos o estudiantes sobre su evolución académica, sus perspectivas laborales, sus dificultades o angustias personales”.

Lo anterior permite comprender que, actualmente, a un servicio de consultoría también se puede distinguir como una “asesoría profesional independiente que ayuda a la empresa a concretar los objetivos misionales, a través de propuestas orientadas a la solución de problemas, e implican descubrir y evaluar oportunidades, mejorar el aprendizaje, y lograr la puesta en

práctica de los cambios” (Kubr, 2002).

### ***UNAD***

UNAD es la sigla que corresponde a Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Es un ente universitario autónomo del orden nacional, con régimen especial, cuyo objeto principal es la educación abierta y a distancia, vinculado al Ministerio de Educación Nacional (MEN) en lo que a políticas y a la planeación del sector educativo se refiere (UNAD, s.f.).

### ***ZOCC***

Según lo describe la UNAD (s.f.), “ZOCC” es sigla de la Zona Occidente, una de las 8 zonas clasificadas por la UNAD para la administración y atención de los estudiantes en los territorios nacionales, así, pues, la Zona Occidente ZOCC, está conformada por 3 Centros de Educación a Distancia – CEAD – y 2 Centros Comunitarios de Atención Virtual –CCAV-, los cuales son: CEAD Medellín, CEAD Turbo, CEAD La Dorada, CCAV Quibdó y CCAV Dosquebradas, integrando entonces los departamentos de Antioquia, Risaralda, Caldas y Chocó.

La sede administrativa de la Zona Occidente se encuentra ubicada en el CEAD Medellín desde donde se coordinan todos los asuntos de índole académico, logístico, financiero y administrativo; actualmente la directora es la Doctora Gloria Herrera Sánchez y, a su vez, cada CCAV y CEAD de la zona es administrado por un líder local.

## Marco Legal

En el contexto de las IES colombianas, la extensión universitaria se concibe como uno de los ejes estratégicos fundamentales que, de la mano de las acciones investigativas y de docencia, sustenta la configuración de universidades democráticas y socialmente responsables, a la luz de su compromiso con los territorios para el desarrollo socioeconómico con sostenibilidad ambiental, con pertinencia y equidad social. Así, la extensión universitaria, entre otras líneas de actividad, busca promover acciones de desarrollo social y comunitario, en procura de atender diversas problemáticas, como el acceso al trabajo, por ejemplo. (Méndez, 2017).

En congruencia con lo anterior, la Ley 30 de 1992 “Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior”, en su artículo 120, también aplicable a la UNAD, se enuncia que la extensión universitaria integra todas las acciones orientadas a la divulgación de conocimientos, al fortalecimiento y mejoramiento de competencias, al intercambio de experiencias y otras actividades encauzadas a promover el bienestar y la satisfacción de las necesidades de la sociedad (Congreso de la República, 1992). Así las cosas, la consultoría y otras actividades, en el marco de las IES, se amparan en el Artículo 120 de la Ley 30 de 1992 de educación y el Acuerdo 037 de 2004 (Bohórquez, 2020) como uno de los múltiples espacios de participación de egresados, estudiantes y demás actores de la dimensión académica, permitiendo mejorar los estados de relación con los demás grupos de interés de la sociedad para el logro de beneficios colectivos.

En el marco de la UNAD, el Consejo Superior Universitario, mediante el acuerdo número 003 del 14 de febrero de 2007, por el cual se aprueba el Estatuto de Proyección Social y extensión universitaria, establece que tanto la proyección social como la extensión universitaria corresponden al quehacer de la UNAD, al propender el fortalecimiento de la interacción social

en función del servicio y el bienestar colectivo, mediante estrategias institucionales de intervención, que coadyuvan en la gestión y solvencia de problemáticas económicas, culturales, medioambientales, políticas, científicas, tecnológicas. También, la extensión universitaria y la proyección social aportan en los procesos formativos y de actualización de saberes de los beneficiarios de sus servicios y programas; se establece en su artículo 4 como una de las líneas de acción, el Desarrollo Institucional y la Responsabilidad Social, que dan cabida a la articulación de proyectos que promocionen la gestión de la institución y el apalancamiento del capital humano y socioeconómico a la luz de la responsabilidad corporativa (UNAD, 2007).

Ahora, la consultoría empresarial tiene aplicación en diferentes áreas a saber: la estratégica, la financiera, la comercialización y distribución, la dirección de la producción, la administración de recursos humanos, las tecnologías de la información, la dirección de pequeñas empresas, en sectores no estructurados, en el sector público, la relacionada con aspectos de privatización empresarial, en aspectos relacionados con el mejoramiento de la productividad y el rendimiento en las organizaciones y en otras ramas diferentes donde se desarrolla a la medida de acuerdo con las necesidades de los clientes (Kubr, 2002). Muchas compañías solicitan también servicios relacionados con la adecuada implementación y ejecución de normas como la ISO 9000 y otras diferentes que sirven para asegurar la calidad y para mejorar la gestión administrativa. Lo anterior refleja la amplitud del campo de aplicación de la consultoría y, por consiguiente, la dificultad para encuadrar este tipo de servicios dentro de un marco legal específico.

En Colombia, la legislación existente sobre la materia es extensa, ya que no existe una norma que reglamente de manera puntual, sin embargo, existen algunas relacionadas, tal es el caso del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, creado bajo la ley 80 de 1993 por el Congreso de la República (1993), en el cual se regulan los contratos del estado y se

mencionan todos los aspectos a tener en cuenta para contratar este; allí aborda el tema de consultoría en el segundo numeral del artículo 32 que reglamenta los contratos estatales, en donde además establece que dichos contratos corresponden a aquellos que se celebran por parte de las entidades estatales para la puesta en marcha de procesos de diagnóstico, análisis de prefactibilidad o factibilidad, proyectos de inversión, y variados tipos de asesorías técnicas.

Tal como se puede apreciar en la definición anterior, no se menciona un tema concreto de aplicación de la consultoría, por el contrario, se habla sobre la posibilidad de aplicarla en temas relacionados con programas, proyectos y asesorías, asuntos que, por sí solos, contienen una amplia gama de temas específicos sobre los cuales se puede realizar este tipo de servicios. Adicionalmente, en el artículo 53 de la misma ley se abordan aspectos relacionados con las responsabilidades de los consultores, interventores y asesores, considerando que estos actores deberán responder civil y penalmente por la prestación de los servicios asociados los procesos de consultoría, de la misma manera, los actos u omisiones que propicien daño o perjuicio a las entidades, que sobrevengan de la celebración y ejecución de contratos, en donde, precisamente, se vinculen los servicios de consultoría.

De forma complementaria, en la ley 1150 de 2007 se trata sobre las “medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos” (Congreso de la República, 2007), allí se aborda la consultoría en el párrafo 7º del artículo 2º en lo relacionado con las “modalidades de selección”, específicamente en lo relacionado con la gestión de “documentos tipo para los pliegos de condiciones de los procesos de selección de obras públicas” como herramienta para evidenciar la adecuada gestión en los procesos de selección y contratación del estado.

El Decreto 1464 de 2010 (Presidencia de la República, 2010) establece una reglamentación parcial de la ley 1150 de 2007 en lo relacionado con la “verificación de las condiciones de los proponentes y su acreditación para el Registro Único de Proponentes a cargo de las Cámaras de Comercio y otras disposiciones”. En esta norma se establecen diferentes definiciones dentro de las cuales se puede observar el concepto de “consultores” como “la actividad en la que se clasifican los proponentes en los contratos de consultoría, de conformidad con lo señalado en el numeral 2 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993 y el artículo 54 del Decreto 2474 de 2008”; además se hace mención a los documentos requeridos para poder ejercer el rol de consultor y la clasificación de estos frente a los procesos de contratación pública, la experiencia probable y los recursos financieros mínimos requeridos para ser consultor; entre otros aspectos se menciona textualmente que:

los consultores se autocalificarán mediante la evaluación de los factores de Experiencia Probable (E) Capacidad financiera (Cf) Capacidad técnica (Ct) y Capacidad de organización (Co) con base en los cuales se establecerá el monto máximo de contratación (K) para un año en términos de S.M.M.L.V, (Presidencia de la República, 2010).

Es importante contextualizar, con mayor exactitud, sobre el artículo 54 del Decreto 2474 de 2008, porque allí versa sobre el concurso de méritos para la contratación de servicios de consultoría (Presidencia de la República, 2008).

En el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública creado bajo el decreto 734 de 2012 (Presidencia de la República, 2012b) también se consideran aspectos de la consultoría, principalmente en lo relacionado con el mantenimiento de bienes (numeral 16 del

artículo 3.2.8.1), la procedencia del concurso de méritos (artículo 3.3.1.1), los tipos de propuesta técnica para la selección de consultores o de proyectos (artículo 3.3.1.2), el contenido del pliego de condiciones y requerimientos técnicos (artículo 3.3.1.3), así como el costo estimado de los servicios (artículo 3.3.1.4) y otros relacionados con la prestación de estos servicios y la experiencia exigida sobre la materia.

Desde el punto de vista del aseguramiento en el sector público, en el Estatuto Anticorrupción que se encuentra reglamentado en la ley 1474 de 2011 (Congreso de Colombia, 2011), se establecen las inhabilidades para la realización de contratos con el estado, así como prohibiciones de los empleados públicos y la responsabilidad que tienen los diferentes entes de control:

Otras normas que reglamentan parcialmente la consultoría en Colombia son la ley 816 de 2003 ", "Por medio de la cual se apoya a la industria nacional a través de la contratación pública" (Congreso de Colombia, 2003b), la ley 905 de 2004 "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones" (Congreso de Colombia, 2004), la ley 850 de 2003 "Por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas" (Congreso de Colombia, 2003a) y la ley 361 de 1997 donde se establecen los mecanismos de integración social para las personas con limitaciones físicas, dentro de los cuales están los aspectos de contratación (Congreso de Colombia, 1997), la ley 996 de 2005 que reglamenta la elección del Presidente de la República y sus restricciones a la contratación (Congreso de Colombia, 2005) y el decreto 19 de 2012 "Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública" (Presidencia de la República, 2012a).



Resulta importante aclarar que la normatividad relacionada con los servicios de consultoría es muy extensa debido a que depende del campo de conocimiento y del sector en el cual se aplica (transporte, minería, servicios, entre otros), es así como frente a la empresa privada, las regulaciones están ligadas a una gran variedad de normas que la intervienen parcialmente, dada la falta de una legislación específica.

En la tabla 1 se presenta un resumen de la legislación revisada en el presente marco legal, en esta se puede apreciar como la normatividad es de variada índole y también la evolución que ha tenido a través de los años. Es evidente el vasto campo de aplicabilidad que tienen los servicios de consultoría, tanto en la esfera pública como privada, lo anterior sin contar con los aspectos técnicos que se deben considerar según cada sector de la industria.

**Tabla 1**

Marco Legal de la Consultoría en Colombia.

Tipo	Número	Año	Descripción	Emisor
Ley	80	1993	Estatuto de Contratación de la Administración Pública.	Congreso de Colombia
Ley	361	1997	Mecanismos de integración social de las personas.	Congreso de Colombia
Ley	816	2003	Apoyo a la industria nacional mediante contratación pública.	Congreso de Colombia
Ley	850	2003	Veedurías ciudadanas.	Congreso de Colombia
Ley	905	2004	Promoción del desarrollo de la micro y mediana empresa colombiana.	Congreso de Colombia

Tipo	Número	Año	Descripción	Emisor
Ley	996	2005	Elección de presidente de la República, de conformidad con el artículo 152 literal f) de la Constitución Política de Colombia, y de acuerdo con lo establecido en el Acto Legislativo 02 de 2004, y se dictan otras disposiciones.	Congreso de Colombia
Ley	1150	2007	Medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993.	Congreso de Colombia
Decreto	2474	2008	Reglamentación parcial de la Ley 80 de 1993 y la Ley 1150 de 2007 sobre las modalidades de selección, publicidad, selección objetiva.	Presidencia de la República
Decreto	1464	2010	Reglamentación parcial de la Ley 1150 de 2007 en relación con la verificación de las condiciones de los proponentes y su acreditación para el Registro Único de Proponentes a cargo de las Cámaras de Comercio.	Presidencia de la República
Ley	1474	2011	Fortalecimiento de los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.	Congreso de Colombia
Decreto	734	2012	Reglamentación del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.	Presidencia de la República
Decreto	19	2012	Normatividad para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.	Presidencia de la República

## Metodología

### Enfoque y Tipo

El estudio empieza con la consulta de fuentes bibliográficas. La investigación es de tipo exploratorio, porque busca conocer la viabilidad para diseñar un consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC. El enfoque es mixto, puesto que, para el tratamiento de la información, se realiza la recolección, análisis e interpretación cruzada de datos obtenidos de manera cuantitativa y cualitativa.

Para el proceso cuantitativo, inicialmente, se contextualiza el desarrollo de la problemática considerando los resultados de la encuesta aplicada, que provienen de una investigación anterior, Sobre la Relación de Egresados y Oferta de Empleo en la UNAD ECACEN ZONA OCCIDENTE (2020) realizada por el Semillero de Investigación en Desarrollo Sostenible, Gestión Organizacional y Prospectiva (SIDESGOP) que pertenece al grupo de Investigación CANANGUCHALES; posteriormente, se realiza un muestreo aleatorio simple estratificado sobre la base de datos de los estudiantes de último año y egresados de los programas ofertados en la UNAD ECACEN ZOCC, con el propósito de suministrarles un cuestionario para recoger información y caracterizarla, de modo que, en virtud de los resultados, se sugiera la pertinencia frente al diseño del modelo del consultorio empresarial.

Frente a la parte cualitativa, se realiza una consulta a expertos para indagar a representantes del sector productivo asociados a la Fundación Central Mayorista de Medellín sobre su percepción la importancia de diseñar y eventualmente implementar un modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC.

Posteriormente, se realiza una comparación de los datos obtenidos en los dos procesos - cuantitativo y cualitativo - para determinar la viabilidad y pertinencia de implementar un

consultorio empresarial en la ECACEN ZOCC y proceder, subsecuentemente, con la definición del portafolio de servicios y el modo de operación del consultorio.

## **Instrumentos**

### ***Encuesta***

El diseño de la encuesta inició con la elaboración de preguntas por parte de cada uno de los integrantes del grupo de trabajo de grado quienes, con los conocimientos adquiridos tras la revisión bibliográfica, presentaron varias propuestas individuales que posteriormente fueron revisadas y depuradas para dejar solo las que se consideraron valiosas para los propósitos de la investigación.

Las preguntas seleccionadas fueron agrupadas por temáticas y posteriormente se llevaron a un formulario de Google, en el cual también se agregó un encabezado con una política de tratamiento de datos personales para brindar tranquilidad a los participantes en lo relacionado con los manejos de la información recabada.

Para garantizar la calidad de la encuesta, se remitió a un total de 8 docentes investigadores de la UNAD, junto con una rúbrica (Tabla 2) de evaluación del instrumento, con el fin de identificar posibles errores y oportunidades de mejoramiento. Con las respuestas obtenidas de los evaluadores se procedió a la revisión de las recomendaciones y se realizaron los ajustes al instrumento según el criterio de los integrantes del trabajo de grado.

Se estableció que el instrumento sería de buena calidad si cumplía con las siguientes condiciones:

- Que el promedio de la nota general obtenida por parte de todos los evaluadores no fuera inferior al 85%.

- Que ninguna de las calificaciones obtenidas por parte de los evaluadores fuera inferior al 75%.
- Que en ninguno de los comentarios surgieran recomendaciones de cambiar el instrumento en su totalidad o de manera parcial, pero en temas importantes por considerar que no tiene el enfoque adecuado para la investigación.
- Que no fuera respondido por la mitad más una de las personas consultadas. Para este punto, el mínimo de las respuestas esperadas era de 5 en total debido a que se solicitó la revisión por parte de ocho docentes investigadores. El total de respuestas obtenidas fue de 8, lo que equivale a un 100% de participación y representa un éxito en la gestión de la evaluación, pues demostró un marcado interés en el tema por cada uno de los evaluadores.

**Tabla 2**

Rúbrica de evaluación de la encuesta.

<b>Criterio considerado</b>	<b>Peso del criterio valuado</b>	<b>Cumplimiento del criterio evaluado (Califique el % según su criterio)</b>	<b>Observaciones</b>
Calidad de la redacción de las preguntas	10%		
Coherencia de las preguntas con respecto al objetivo del cuestionario	20%		
Facilidad para entender las preguntas	20%		
Extensión de la entrevista	10%		
Facilidad de diligenciamiento de la entrevista	10%		
Extensión de las preguntas	10%		

Orden lógico de las preguntas en la entrevista	20%
Total:	100%

La tabla 3 muestra las calificaciones otorgadas al cuestionario por parte de los consultados.

### Tabla 3

Calificación de la calidad del instrumento.

<b>Evaluador</b>	<b>Calificación</b>
Alejandra Marín	90%
Angela Melo	92%
Claudia Monsalve	95%
Guillermo Giraldo	88%
Henry Hincapié	100%
Humberto Bedoya	100%
Juan Pilonieta	80%
Oscar Gualtero	91%
<b>Calificación promedio</b>	<b>92%</b>

Nota. Se puede apreciar que las calificaciones obtenidas cumplen para la aprobación de la calidad del instrumento.

En total fueron 36 las recomendaciones recibidas por parte de los evaluadores, aunque todas fueron consideradas, no se aplicaron todos los cambios recomendados. En la tabla 4 se pueden apreciar los comentarios recibidos sobre la encuesta por parte de los evaluadores y el tratamiento que se dio a cada uno

**Tabla 4**

Ajustes aplicados a los comentarios recibidos por parte de los evaluadores.

<b>Evaluador</b>	<b>Pregunta No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Modificación</b>	<b>Motivo</b>
Angela Melo	11	Complementarla agregando el ítem "El salario no es atractivo".	Aplicada	Se consideró viable para la encuesta.
Angela Melo	11	Complementarla agregando el ítem "Otra. ¿cuál?".	Aplicada	Se agrega la opción mencionada.
Angela Melo	13	Aclarar a qué tipo de ayuda se refiere.	Aplicada	Se modificó la redacción de la pregunta para que fuera más clara y precisa.
Angela Melo	14	Modificarla por ¿Qué competencia o competencias laborales considera necesaria para desempeñarse laboralmente?	Parcialmente aplicada	No se reemplazó la pregunta por la que fue sugerida por la evaluadora dado que no apunta a lo que se desea conocer en la investigación, sin embargo, si se ajustó la redacción.
Angela Melo	17	Ajustar "la UNAD".	Aplicada	Se realizó el ajuste en la redacción.
Claudia Monsalve	6	No tiene numeración.	No aplicada	Al verificar en el cuestionario se encontró que la pregunta estaba numerada.
Claudia Monsalve	9	No tiene numeración.	No aplicada	Al verificar en el cuestionario se encontró que la pregunta estaba numerada.
Claudia Monsalve	10	No tiene numeración.	No aplicada	Al verificar en el cuestionario se encontró que la pregunta estaba numerada.
Claudia Monsalve	22	No tiene numeración.	No aplicada	Al verificar en el cuestionario se encontró que la pregunta estaba numerada.
Claudia Monsalve	23	No tiene numeración.	No aplicada	Al verificar en el cuestionario se encontró que la pregunta estaba numerada.

Claudia Monsalve	20	Ajustar redacción, para que sea más amigable a los encuestados.	Aplicada	Se realizó el ajuste en la redacción.
Claudia Monsalve	Todas	Importante indicar si se selecciona la respuesta con una X.	No aplicada	No se aplica el cambio sugerido ya que no es necesario porque la encuesta será suministrada por medio de un formulario de Google.
Guillermo Giraldo	Todas	Reemplazar la palabra "trabajo" por la palabra "empleo".	No aplicada	Se revisó el formulario y no se encontró la palabra trabajo.
Guillermo Giraldo	11	Especificar en los ítems de la pregunta, si la limitante de edad es por ser muy joven o por tener una edad relativamente avanzada.	No aplicada	El aspecto solicitado se puede deducir de la pregunta No. 3 del cuestionario.
Guillermo Giraldo	Todas	Considera que el cuestionario tiene muchas preguntas.	No aplicada	Se conserva la cantidad de las preguntas debido a que las primeras siete de ellas corresponden a datos personales y no a consultas relacionadas directamente con el tema de investigación.
Henry Hincapié	2	En la pregunta No. 2, agregar la opción "otro".	Aplicada	Se agrega la opción mencionada.
Henry Hincapié	23		Parcialmente aplicada	Aunque no se agregó la palabra mencionada por el evaluador, se ajustó la redacción para dar precisión y claridad a la pregunta.
Juan Pilonieta	19	Trasladar la pregunta 19 a la sección II.	Parcialmente aplicada	Se ajusta la redacción de la pregunta para que pueda ser respondida tanto por estudiantes como egresados.
Juan Pilonieta	Todas	Anteponer las preguntas dicotómicas a las de múltiples respuestas.	No aplicada	EL cuestionario está diseñado en un orden lógico que se desea mantener.
Juan Pilonieta	2	Aplicar una condición adicional de género en la pregunta 2.	Aplicada	Se aplicó la condición adicional.



Juan Pilonieta	11	Agregar un ítem que considere situaciones de discapacidad.	Aplicada	Se agregó un ítem que trata sobre la situación de discapacidad.
Juan Pilonieta	15	La pregunta 15 (dicótoma cerrada) debería ser la pregunta 8.	No aplicada	EL cuestionario está diseñado en un orden lógico que se desea mantener.
Juan Pilonieta	21	Eliminar la pregunta 21 porque aplica a una entrevista y no a un formulario.	No aplicada	Se considera que la pregunta aplica bien al cuestionario, además se hará más adelante una consulta a expertos, pero no está dirigido a estudiantes o egresados.
Oscar Gualtero	Nueva pregunta	Consultar a los estudiantes sobre su experiencia en procesos de asesoría o consultoría.	No aplicada	No es necesario consultarlo porque en parte es eso lo que se desea lograr con el consultorio empresarial.
Oscar Gualtero	Nueva pregunta	Consultar a los estudiantes si desean un curso sobre consultoría empresarial.	No aplicada	Es una propuesta que no esta tan orientada a los objetivos de la investigación y excede el alcance de esta.
Oscar Gualtero	Nueva pregunta	Consultar a los estudiantes sobre las competencias que han desarrollado durante el programa académico.	No aplicada	Los estudiantes desarrollan competencias en los programas académicos cursados que no tiene componente práctico en relación con la consultoría empresarial.
Oscar Gualtero	Nueva pregunta	Mencionar en el encabezado del cuestionario que la investigación tendrá otra etapa donde se consultará a expertos.	No aplicada	Se considera que el agregar ese comentario puede desenfocar a los encuestados al momento de responder el cuestionario.
Oscar Gualtero	8	Fusionar las preguntas 8 y 10	No aplicada	Para efectos de análisis de los resultados se desea mantener las preguntas separadas, pues al fusionarlas podría perderse información valiosa.
Alejandra Marín	11	Agregar el siguiente ítem: Otra ¿Cuál?	Aplicada	Se agrega la opción mencionada.

Alejandra Marín	12	Contextualizar la pregunta: Si usted labora como independiente, ¿cuál de las siguientes opciones elegiría?	Parcialmente aplicada	Se realiza el ajuste en la redacción de la pregunta.
Alejandra Marín	13	Cambiar la redacción de la pregunta por la siguiente: ¿Considera que necesita orientación para identificar oportunidades laborales y/o un empleo relacionado con su profesión?	Aplicada	Se modificó la redacción de la pregunta para que fuera más clara y precisa.
Alejandra Marín	15	Cambiar la pregunta por la siguiente: De las siguientes opciones cuales considera pueden ser realizadas en un consultorio empresarial para estudiantes y egresados de la ECACEN	No aplicada	Aunque se considera que la pregunta es importante, se ha dejado para aplicar en la consulta a expertos de la siguiente etapa de la investigación.
Alejandra Marín	21	Cambiar la pregunta por la siguiente: Le gustaría postularse o vincularse a un consultorio empresarial de la ECACEN	Aplicada	Se cambia la pregunta por considerar que es más acertada frente a la información que se desea recabar.
Alejandra Marín	22	Cambiar las palabras "engancharse laboralmente" por "relacionar en su hoja de vida"	Aplicada	Se realiza el cambio sugerido tal como lo sugiere la evaluadora.
Alejandra Marín	23	Cambiar "tiene disponibilidad de tiempo para enrolarse en" por "cuántas horas podría dedicar a la semana"	Aplicada	Se realiza el cambio sugerido tal como lo sugiere la evaluadora.
Alejandra Marín	Sección 1	Eliminar la pregunta porque puede inducir a los encuestados a abandonar la encuesta	Aplicada	Se elimina la pregunta de la sección y se traslada el texto de la sección I al encabezado.

Nota: La pregunta más discutida por los evaluadores fue la No. 11. Aunque se recibieron sugerencias de agregar nuevas preguntas, no todas fueron aceptadas para el instrumento por considerar que no estaban completamente enfocadas con el propósito de la investigación. Sobresale la participación del 100% de los evaluadores en el proceso de validación de la encuesta.

## **Análisis de Confiabilidad del Instrumento**

Para identificar la confiabilidad de la encuesta se calculó el 10% de la muestra seleccionada, lo que representó un total de 30 personas. Los resultados obtenidos fueron cargados en la herramienta PSPP (Figura1) para determinar el índice de consistencia interna que el mencionado software estima utilizando el método de varianza de los ítems, el cual está regido por la siguiente ecuación:

### **Ecuación 1**

Fórmula para el cálculo de índice de consistencia interna.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} = \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Donde,

- $\alpha$  es el índice de consistencia interna
- $K$  es el número de ítems analizados (preguntas)
- $V_i$  es la varianza de cada ítem
- $V_t$  es la varianza total

Figura 1

Carga de datos en el software PSPP.

The screenshot shows the PSPP Editor de Datos interface. The main window displays a data table with 18 rows (participants) and 25 columns (variables). The variables are: Caso, Participante, Tipo, Genero, Rango\_ec, Estrato, Area, Centro, Nivel\_est, Programe, Trabajo, Ejerce\_pr, Empleado, Razones, Alternativ, Necesita, Desarroll, Sabe\_cor, Consultor, Consultor, and Participante. The data is organized into a grid with a header row and 18 data rows. The status bar at the bottom shows the system tray with the date 22/10/2021 and time 11:36 a.m.

Caso	Participante	Tipo	Genero	Rango_ec	Estrato	Area	Centro	Nivel_est	Programe	Trabajo	Ejerce_pr	Empleado	Razones	Alternativ	Necesita	Desarroll	Sabe_cor	Consultor	Consultor	Participante
1	Participante 1	1	1	6	3	1	3	3	9	2	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1
2	Participante 2	1	2	4	2	1	3	1	1	2	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1
3	Participante 3	2	2	6	2	1	2	2	10	1	2	2	3	2	1	2	2	1	1	1
4	Participante 4	2	2	5	2	1	1	3	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1
5	Participante 5	2	1	6	2	2	5	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1
6	Participante 6	2	1	5	2	1	3	3	4	1	1	1	4	2	1	2	1	1	1	1
7	Participante 7	2	1	6	2	1	3	3	2	1	1	1	5	2	1	2	1	1	1	1
8	Participante 8	2	3	5	3	1	3	3	2	1	1	1	4	3	2	2	1	1	1	1
9	Participante 9	2	1	5	2	1	2	2	9	1	1	1	6	2	1	2	1	1	1	1
10	Participante 10	2	2	6	4	1	3	4	6	1	1	1	4	3	1	2	1	1	1	1
11	Participante 11	2	1	5	3	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
12	Participante 12	2	2	4	3	1	3	2	10	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1
13	Participante 13	2	2	5	3	1	1	3	4	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1
14	Participante 14	2	3	5	3	1	3	2	9	1	1	1	6	2	2	2	1	1	1	1
15	Participante 15	2	1	6	3	1	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
16	Participante 16	2	1	4	2	1	4	2	8	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1
17	Participante 17	2	2	4	4	1	3	3	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1
18	Participante 18	2	2	6	2	2	5	2	8	2	2	3	2	3	1	2	1	1	1	1

En los cálculos solo se consideraron las preguntas que permiten saber sobre la pertinencia de implementar el consultorio. Las preguntas seleccionadas fueron las 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 25 (Figura 2), con la intención de lograr una consistencia alta (Figura 3).

Figura 2

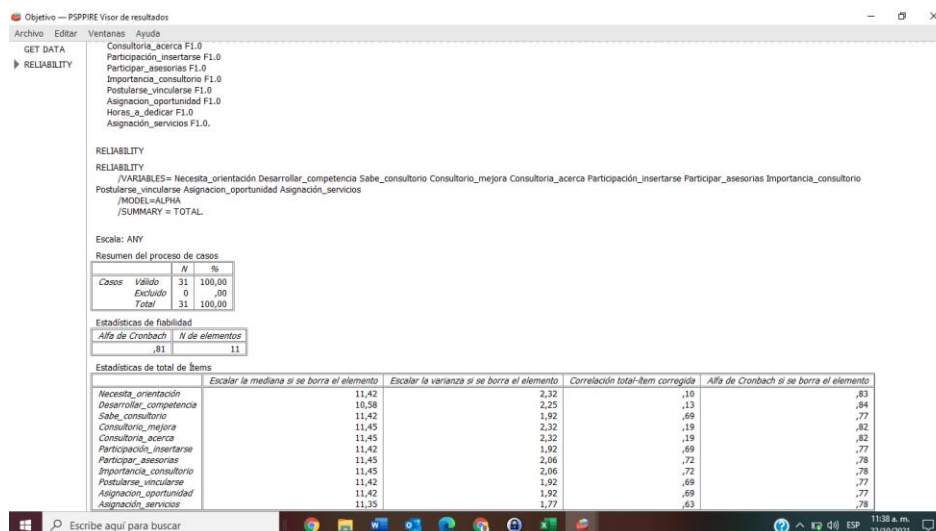
Asignación de preguntas para calcular la confiabilidad.

The screenshot shows the PSPP Editor de Datos interface with the 'Análisis de Fiabilidad' dialog box open. The dialog box has a list of variables on the left and a list of items on the right. The items are: Necesita\_orientación and Desarrollar\_competencia. The model is set to Alpha. The variables in the first segmentation are 0. The dialog box has buttons for OK, Pegar, Cancelar, Reiniciar, and Ayuda. The data table in the background is the same as in Figure 1.

Caso	Participante	Tipo	Genero	Rango_ec	Estrato	Area	Centro	Nivel_est	Programe	Trabajo	Ejerce_pr	Empleado	Razones	Alternativ	Necesita	Desarroll	Sabe_cor	Consultor	Consultor	Participante
1	Participante 1	1	1	6	3	1	3	3	9	2	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1
2	Participante 2	1	2	4	2	1	3	1	1	2	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1
3	Participante 3	2	2	6	2	1	2	2	10	1	2	2	3	2	1	2	2	1	1	1
4	Participante 4	2	2	5	2	1	1	3	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1
5	Participante 5	2	1	6	2	2	5	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1
6	Participante 6	2	1	5	2	1	3	3	4	1	1	1	4	2	1	2	1	1	1	1
7	Participante 7	2	1	6	2	1	3	3	2	1	1	1	5	2	1	2	1	1	1	1
8	Participante 8	2	3	5	3	1	3	3	2	1	1	1	4	3	2	2	1	1	1	1
9	Participante 9	2	1	5	2	1	2	2	9	1	1	1	6	2	1	2	1	1	1	1
10	Participante 10	2	2	6	4	1	3	4	6	1	1	1	4	3	1	2	1	1	1	1
11	Participante 11	2	1	5	3	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
12	Participante 12	2	2	4	3	1	3	2	10	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1
13	Participante 13	2	2	5	3	1	1	3	4	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1
14	Participante 14	2	3	5	3	1	3	2	9	1	1	1	6	2	2	2	1	1	1	1
15	Participante 15	2	1	6	3	1	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
16	Participante 16	2	1	4	2	1	4	2	8	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1
17	Participante 17	2	2	4	4	1	3	3	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1
18	Participante 18	2	2	6	2	2	5	2	8	2	2	3	2	3	1	2	1	1	1	1

Figura 3

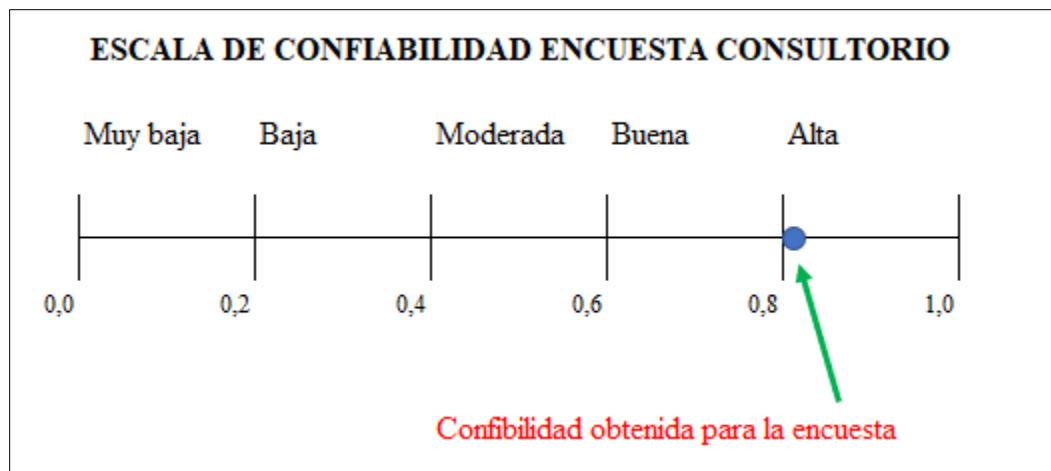
Resultados obtenidos del índice de confiabilidad.



La confiabilidad obtenida fue de 0,81 por lo cual se puede decir que el instrumento tiene una alta confiabilidad tal como se puede apreciar en la escala (Figura 4).

Figura 4

Escala de confiabilidad.



## Muestra

Para la etapa de la recolección de información, se realizó un cálculo de la muestra sobre una población conformada por el total de 1164 participantes de la ECACEN Zona Occidente, de los cuales se contó con egresados que se titularon en los programas profesionales de Administración de Empresas, Contaduría, y Economía, entre los años 2015 y 2020, los cuales fueron reportados en una base de datos recibida de la oficina de egresados del CEAD Medellín; también utilizó una base de datos que contiene el listado de estudiantes de último año de la misma escuela en la zona mencionada, la cual fue obtenida de la líder de escuela.

Se realizó un muestreo aleatorio simple estratificado para los dos grupos: 1164 egresados (97%) y 35 estudiantes del último año (3%) para una población de 1199 individuos en total. Se estimó un error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Según lo anterior, los datos para el cálculo de la muestra fueron:

- Tamaño de la población:  $N = 1199$
- Error:  $e = 5\%$
- Nivel de confianza del 95% por lo cual  $Z = 1,96$
- Probabilidad de éxito:  $p = 50\% = 0,5$
- Probabilidad de fracaso:  $q = 50\% = 0,5$

Se calculó el tamaño de la muestra para una población finita tal como se aprecia a continuación:

### Ecuación 2

Cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1199) * (1,96)^2 * (0,5)(0,5)}{(0,05)^2(1199 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{1151,52}{3 + 0,96} = \frac{1151,52}{3,96}$$

$$n = 291$$

Una vez determinado el tamaño de la muestra se calculó el factor de estratificación al dividir la muestra entre la población:

Ecuación 3: cálculo del factor de estratificación.

$$F_e = \frac{n}{N} = \frac{291}{1199}$$

$$F_e = 0,2427$$

Para calcular la cantidad de encuestas que se debe lograr por cada uno de los estratos, se multiplicó el factor de estratificación ( $F_e$ ) por el tamaño de la población de cada uno, lo resultados fueron los siguientes:

- Encuestas que deben ser respondidas por la población de egresados:

$$E_{eg} = F_e * 1164 = 0,2427 * 1164 = 283$$

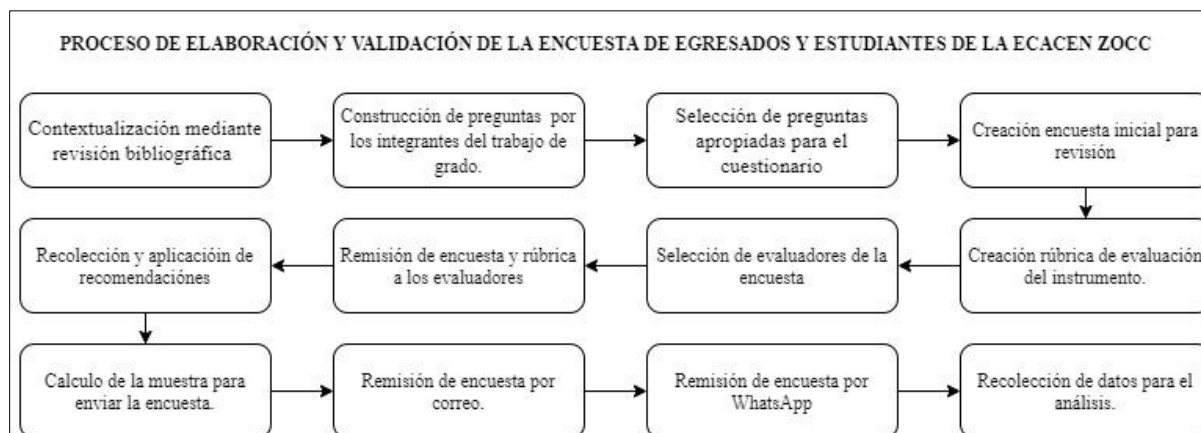
- Encuestas que deben ser respondidas por la población de estudiantes de último año:

$$E_{es} = F_e * 35 = 0,2427 * 35 = 8$$

El proceso de construcción y aplicación de la encuesta se puede apreciar en la figura 5.

**Figura 5**

Proceso de construcción y aplicación de la encuesta.



En los anexos se pueden observar las evidencias de las gestiones realizadas para elaborar y aplicar la encuesta.



## **Capítulo I: Pertinencia del Diseño de un Modelo de Consultorio Empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC**

### **Identificación de la Organización sobre la que se Desarrollara el Sistema Solución**

#### *Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)*

El proyecto de investigación se desarrolla en la UNAD. Como se mencionó previamente, “esta organización es un ente universitario autónomo del orden nacional, con régimen especial, cuyo objeto es la educación abierta y a distancia, vinculado al Ministerio de Educación Nacional en lo que a políticas y a la planeación del sector educativo” (UNAD, s.f., párr. 1). La UNAD fue creada mediante la LEY 52 DE 1981 (1981), con la pretensión de estructurar y poner en marcha la oferta de programas académicos con una innovadora estrategia de pedagogía, propia del momento, referente a la educación a distancia, con programas pertinentes que dieran respuesta a las necesidades de los territorios en todas las esferas (UNAD, s.f.).

En la actualidad, la UNAD cuenta con más de cien mil estudiantes activos en todos sus programas, y es considerada como la primera Mega Universidad Pública del país. Hoy la UNAD cuenta con 65 centros regionales en Colombia y 1 en Florida (Estados Unidos), 73 programas de educación superior entre tecnologías, pregrados, especializaciones y maestrías, además de contar con programas de alfabetización, bachillerato y un Instituto Virtual de Lenguas (UNAD, s.f.).

En la figura 6 se representa el logo de la UNAD.

**Figura 6**

Logo UNAD.



Fuente: UNAD (s.f.). Tomado de: <https://www.unad.edu.co/>

***Misión de la UNAD***

La UNAD (s.f.) propone contribuir en la educación abierta para todos, facilitando entornos virtuales para la formación, a través de la acción del ejercicio didáctico pedagógico, con el uso de tecnologías digitales en función del autoaprendizaje, y buscando dinamizar el crecimiento comunitario, social, y económico de los territorios locales e internacionales, con equidad social y acudiendo paralelamente a la calidad y la eficiencia.

***Visión de la UNAD***

La UNAD (s.f.) se establece como como una institución y organización pionera en la modalidad educativa abierta y a distancia, con la proyección de lograr el reconocimiento local e internacional por la pertinencia y calidad y atributos innovadores de sus programas, que promueven, en el marco de su modelo pedagógico, el aprendizaje autónomo, colaborativo y significativo mediante el uso de las tecnologías digitales; logrando mayor cobertura, acceso e inclusión, acudiendo al compromiso con los territorios, a la luz de su desarrollo socioeconómico y la gestión sostenible.

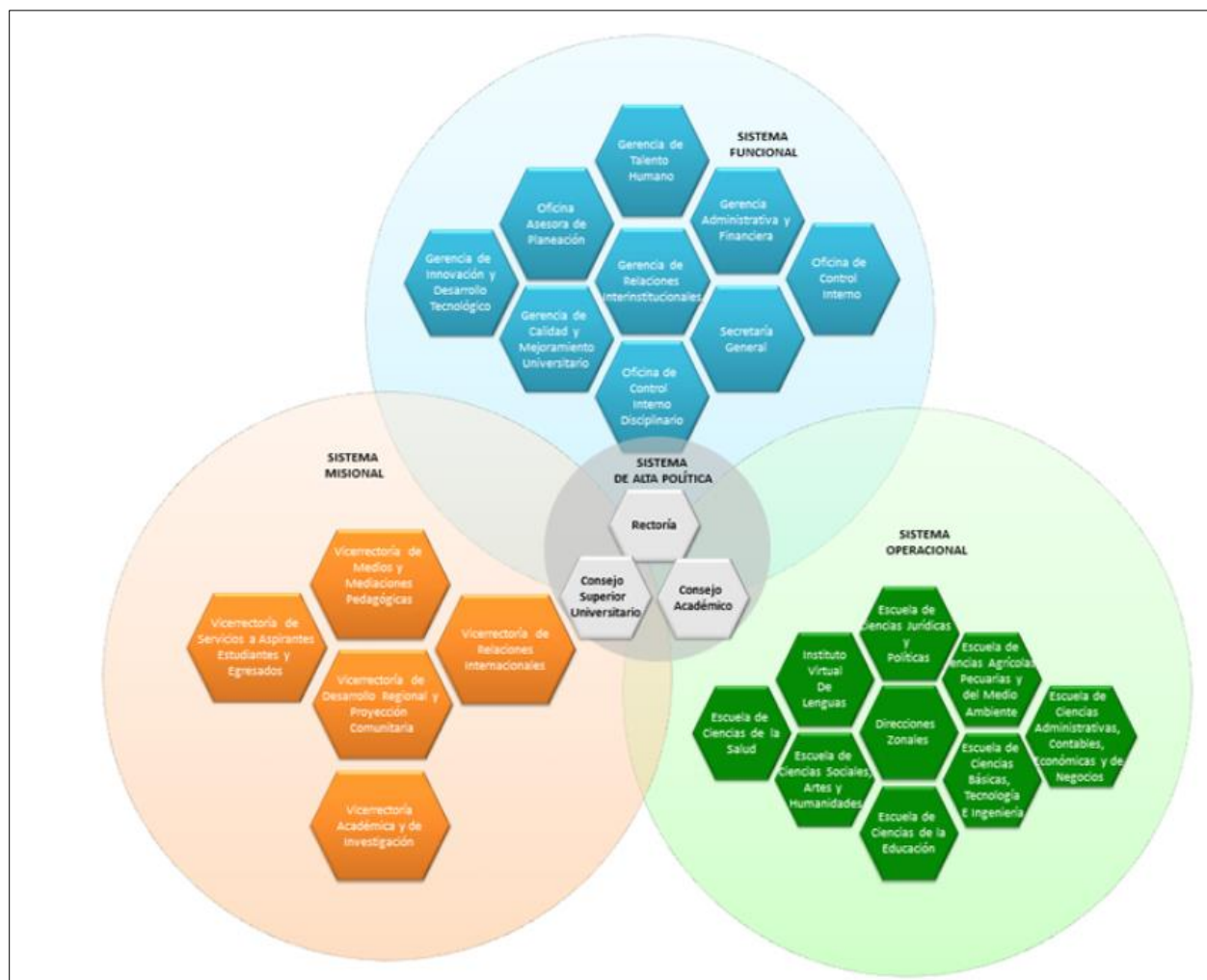
### ***Estructura Organizacional***

El Componente estructural UNAD (s.f.) cuenta con cuatro elementos estratégicas a saber:

a) Sistema de Alta Política Universitaria, que corresponde al alta escala de gobernabilidad de la UNAD, con la responsabilidad de definir y formular las políticas y planes; b) Sistema Misional, encargado de soportar y promover la razón del ser “UNADISTA”, contribuyendo en la gestión y el diseño de proyectos estratégicos de los Sistemas Funcional y Operacional, en congruencia con el Sistema de Alta Política Universitaria; c) Sistema Funcional, encargado de promover apoyos para consolidar la misión, el aseguramiento de la calidad, la sostenibilidad y la modernización, con el control asociado al manejo de recursos; d) Sistema Operacional, encaminado a coordinar y ejecutar acciones que permitan garantizar tanto la calidad como la pertinencia del servicio educativo, coadyuvando con la evaluación y formulación de proyectos relativos a la proyección social, inclusión, innovación e internacionalización. La figura 7 representa el organigrama con la articulación de los cuatro sistemas estratégicos mencionados.

**Figura 7**

Organigrama UNAD.



Fuente: UNAD (s.f.). Tomado de: [www.unad.edu.co](http://www.unad.edu.co)

## Identificación del problema técnico mediante herramientas de análisis de gestión

### *Contexto de desarrollo del problema*

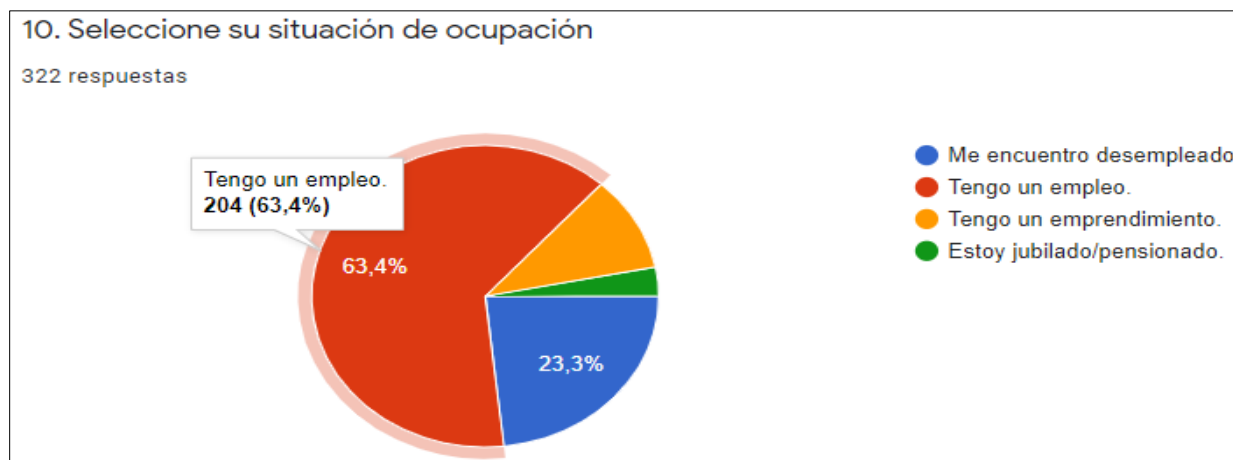
Para contextualizar la problemática en tiempo y espacio, se construyó un mapa de conocimiento, con las respuestas de los egresados de la UNAD ECACEN ZOCC, conformado por diversos factores que describen su realidad y relacionan la UNAD con el mercado laboral en el contexto local, es decir, en la región occidental de Colombia. Los resultados corresponden a

una investigación realizada en el año 2020 por el Semillero de Investigación en Desarrollo Sostenible, Gestión Organizacional y Prospectiva (SIDESGOP), que pertenece al grupo de Investigación CANANGUCHALES. El instrumento, el cual estuvo previamente validado por pares, fue lanzado a un total de 1.164 egresados de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) de la UNAD, específicamente en la Zona Occidente (ZOCC), en el mes de noviembre. Se obtuvieron 324 respuestas.

Las figuras 1 y 2 exponen el grueso de la problemática señalada, respectivamente, el porcentaje de egresados desempleados y empleados, diferentes de aquellos que han ejercido como emprendedores; dentro del total los egresados que se encuentran empleados, se evidencia el porcentaje que no se desempeña en la profesión que cursó en la UNAD o alguna relacionada. Allí toma una mayor validez el señalamiento de la problemática, pues, la pretensión de todo profesional, además de articularse laboralmente, acude a ejercer la labor en la cual se formó; en este respecto, se evidencia un porcentaje bastante desalentador, ya que casi la mitad de los egresados que se encuentran trabajando no ejercen la profesión o afines. En este sentido, y para efectos del presente proyecto, todo esto permite entrever un bajo nivel de inserción laboral de los egresados de la UNAD ECACEN ZOCC.

**Figura 8**

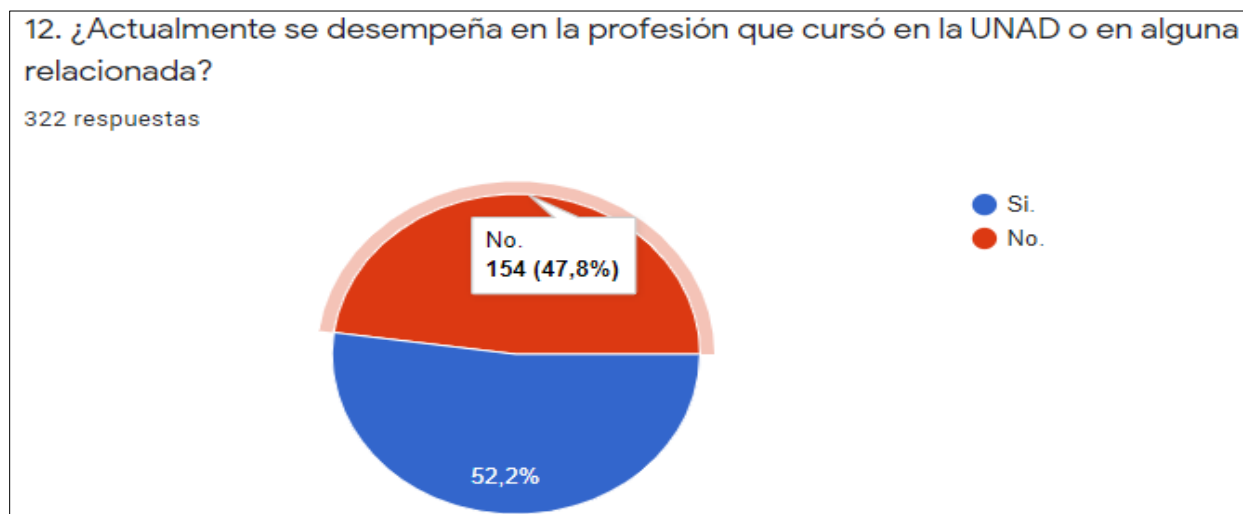
Situación de Ocupación.



Fuente: Elaboración propia, basado en la Encuesta Sobre Relación de Egresados y Oferta de Empleo en la UNAD ECACEN ZONA OCCIDENTE (2020)

**Figura 9**

Egresados que no se Desempeñan en la Profesión Cursada en la UNAD.



Fuente: Elaboración propia, basado en la Encuesta Sobre Relación de Egresados y Oferta de Empleo en la UNAD ECACEN ZONA OCCIDENTE (2020).

En el marco de una baja empleabilidad y de una ocupación diferente a la cursada en la universidad, otras respuestas muestran que un 78,1% de los graduados consideran una insuficiente demanda en el mercado laboral; el 69,6% de ellos manifiesta no conocer el portal de egresados dispuesto por la UNAD; un 78,3% siente que no ha recibido suficiente apoyo por parte de la oficina de egresados u otro ente de la universidad; el 47,8 % no está seguro de que las relaciones actuales de la universidad con las empresas promuevan la ubicación laboral de los egresados; y el 46,3% considera que la reputación de la institución como una entidad que entrega egresados de calidad es media y eso puede repercutir en las posibilidades de acceder a un empleo.

Por tanto, en las respuestas obtenidas de los egresados se evidencian vacíos de relacionamiento entre la universidad y las organizaciones del sector empresarial, pues no se da cuenta de mecanismos que dinamicen una constante comunicación en bien de los egresados, para que estos puedan construir experiencia, desarrollar habilidades de empleabilidad, darse a conocer y gestar relaciones con organizaciones del sector productivo.

En la misma línea, la información lograda refleja que actualmente se presenta un panorama aciago respecto a la oferta de trabajo, pues los egresados se consideran inmersos en un escenario de una baja empleabilidad tanto a nivel local como nacional, según lo reporta el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020). Es así como la credibilidad y reputación de las IES puede depender, en parte, de las gestiones que estas realicen en pro del acceso al empleo, teniendo en cuenta que fueron los egresados quienes en el pasado eligieron a la UNAD, por ejemplo, como un medio para desarrollar habilidades, conocimientos y herramientas para que estos logren el sustento de sus vidas a través del trabajo.

Ahora, analizando el sector productivo y en general todas las empresas, no se desconoce

que estas requieren de personal competente y, que, en muchos casos, el personal debe tener una formación de educación superior que respalde sus conocimientos mediante un título técnico, tecnológico o profesional que así lo avale. La consecución de estos talentos puede tornarse compleja si las compañías no cuentan con mecanismos que les permitan conocer y seleccionar personal mediante contactos que, en la dinámica de una cooperación bidireccional entre universidades y empresas, faciliten la vinculación laboral. El reclutamiento de egresados universitarios a través de la implementación de acuerdos de cooperación interinstitucional entre IES y organizaciones del sector productivo es todavía incipiente, esto, precisamente, da cuenta del divorcio existente entre la universidad y los sistemas productivos (Álvarez y Romero, 2015).

### ***Descripción del Problema***

**Identificación de los hechos.** Estimando que, en muchas ocasiones, las universidades desconocen la realidad de sus egresados con respecto a su estado de ocupación, la baja inserción laboral de estos continúa siendo una problemática que se magnifica por su inexperiencia y un moderado acompañamiento, propiamente, de las IES. Así las cosas, en el marco de un bajo nivel de ocupación laboral de los egresados de UNAD ECACEN en la zona occidente, se evidencian, según la percepción de los mismos egresados, algunas brechas existentes en la relación entre la universidad (UNAD ECACEN ZOCC) y sector empresarial.

La falta de iniciativas que permitan poner en práctica los conocimientos adquiridos de los egresados durante su proceso de formación es un factor desfavorable para el acceso trabajo, y más cuando se demanda de experiencia en un mercado laboral altamente competido. La proyección social es todavía insuficiente y se desentraña un retraído relacionamiento de las IES con el sector productivo para la generación de espacios que sean diferentes de las tradicionales pasantías o prácticas laborales como opción de grado y que, de antemano, permitan el



fortalecimiento de habilidades de empleabilidad y la acumulación de experiencia laboral. En suma, mientras la academia y el sector empresarial continúen incomunicados, muchos de los egresados seguirán engrosando la lista de desempleados; así las cosas, los egresados continuarán distantes de la posibilidad de transferir la teoría a la práctica, de generar relaciones estratégicas, de construir nuevas visiones y, paradójicamente, de adquirir la experiencia que mayormente se requiere para acceder al trabajo.

En torno a la problemática que asocia la baja inserción laboral de los egresados, la UNAD se aúna a la lista de IES cuestionadas por la ausencia o poca disponibilidad de mecanismos que los acerquen al mercado laboral. Como así lo perciben los mismos egresados y según lo refuerzan Álvarez y Romero (2015), las universidades se encuentran en entredicho por varios factores: bajos números de empleabilidad de sus egresados, un exiguo vínculo entre la teoría y la práctica y una somera intención de generar relaciones con el sector empresarial.

Aunque se piense que un convenio de práctica laboral o pasantía articulan a la universidad con el sector empresarial para promover el desarrollo de habilidades de empleabilidad de los egresados, dicha pasantía apenas da cabida selecta a estudiantes que están finalizando su proceso de formación, pero no a egresados. Por consiguiente, entretanto no se estimen mecanismos eficaces que dinamicen la relación de la UNAD ECACEN con el sector empresarial, muy desfavorable será el escenario para los egresados del área de influencia de la zona occidente, en su intención de fortalecer sus habilidades y competencias, de sumar experiencia, desarrollar relaciones estratégicas y, eventualmente, conseguir trabajo.

En la tabla 5, se establece la identificación de los hechos del problema descrito.

**Tabla 5**

Identificación de los hechos del problema en UNAD ECACEN ZOCC.

<b>Hechos del Problema en la UNAD ECACEN ZOCC</b>
<p>La universidad generalmente desconoce el estado de ocupación de sus egresados</p> <p>Son incipientes las iniciativas para fortalecer el desarrollo de habilidades de empleabilidad de sus egresados.</p> <p>Existen pocas propuestas que permitan dinamizar la relación entre la universidad y el sector productivo para convenir espacios de práctica de los egresados.</p> <p>Los egresados no se articulan fácilmente en el mercado laboral, entre otros factores, por su inexperiencia.</p> <p>La demanda agregada del sector productivo no logra absorber la totalidad de la oferta de talento humano - egresados UNAD ECACEN ZOCC -; esto genera mayores índices de desempleo, a partir de la sobrepoblación de egresados en el mercado laboral.</p>

**Tabla 6**

Análisis FODA.

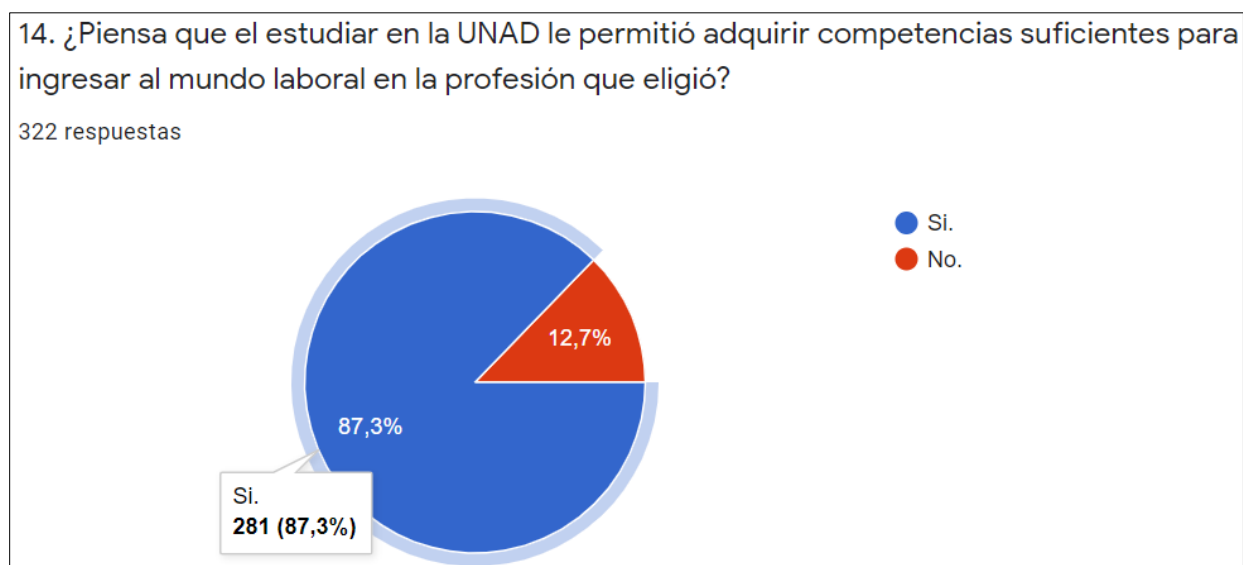
<b>Análisis Interno</b>	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación de calidad orientada al desarrollo de competencias durante el proceso de formación.</li> <li>- Conocimiento de la relación actual de los egresados con la oferta laboral en la UNAD ECACEN ZOCC.</li> <li>- Capacidad logística y operativa de la universidad en la gestión de proyectos.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleabilidad y orientación a egresados.</li> <li>- Percepción egresados sobre la pertinencia de programas frente a lo demandado en el mercado laboral.</li> <li>- Percepción de egresados frente a la credibilidad de la UNAD en el mercado laboral.</li> <li>- Relaciones de la UNAD ECACEN ZOCC con el sector empresarial.</li> </ul>
<p><b>Análisis externo</b></p> <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la ocupabilidad de los egresados.</li> <li>- Aumentar las posibilidades de desempeñar la profesión cursada en la universidad.</li> <li>- Disminuir el transcurso para la obtención del primer empleo desde la fecha de graduación de los egresados.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidad del mercado laboral para absorber la oferta de egresados.</li> <li>- Detrimento de la reputación de la universidad ante el sector empresarial y la sociedad.</li> <li>- Desinterés por parte de las organizaciones del sector productivo.</li> </ul>

En este tenor, los elementos de la matriz FODA son consignados a partir del análisis de la encuesta que fue desarrollada en la UNAD ECACEN ZONA OCCIDENTE, como así se evidencia a continuación, y que da cuenta de la relación de los egresados con la oferta de empleo y demás aspectos sustantivos asociados a la problemática.

*Análisis interno: fortalezas.*

**Figura 10**

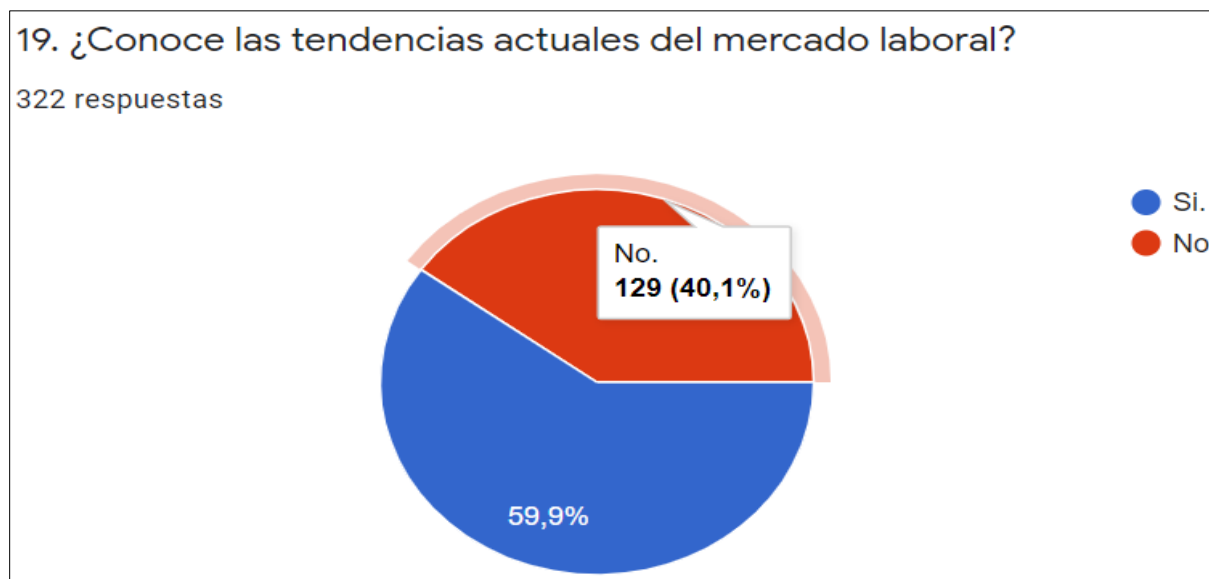
Formación de calidad orientada al desarrollo de competencias para el trabajo.



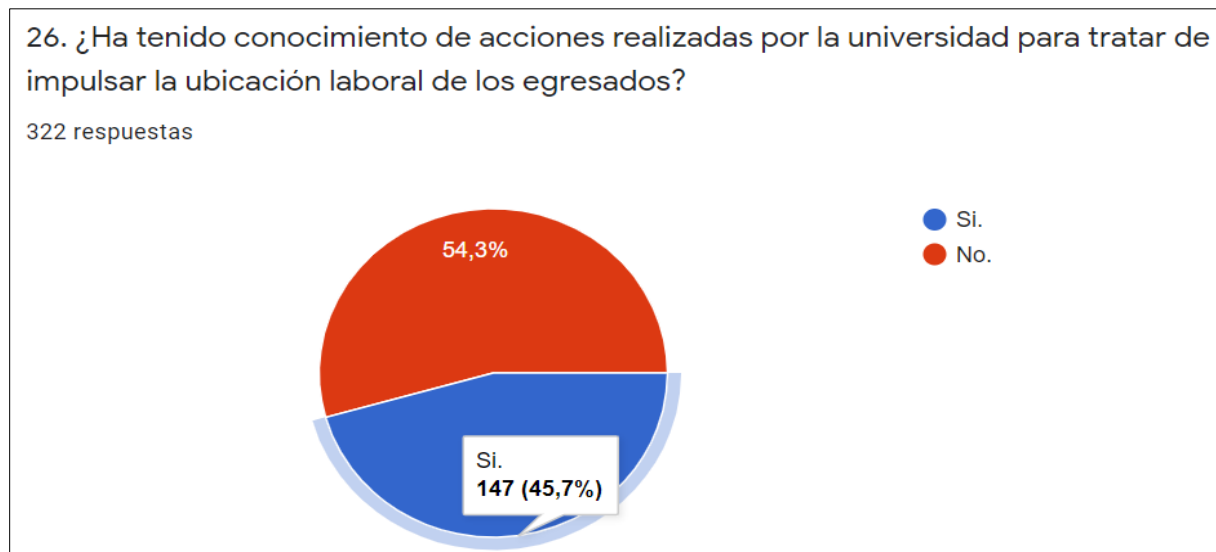
*Análisis interno: debilidades.*

**Figura 11**

Empleabilidad y orientación a egresados.

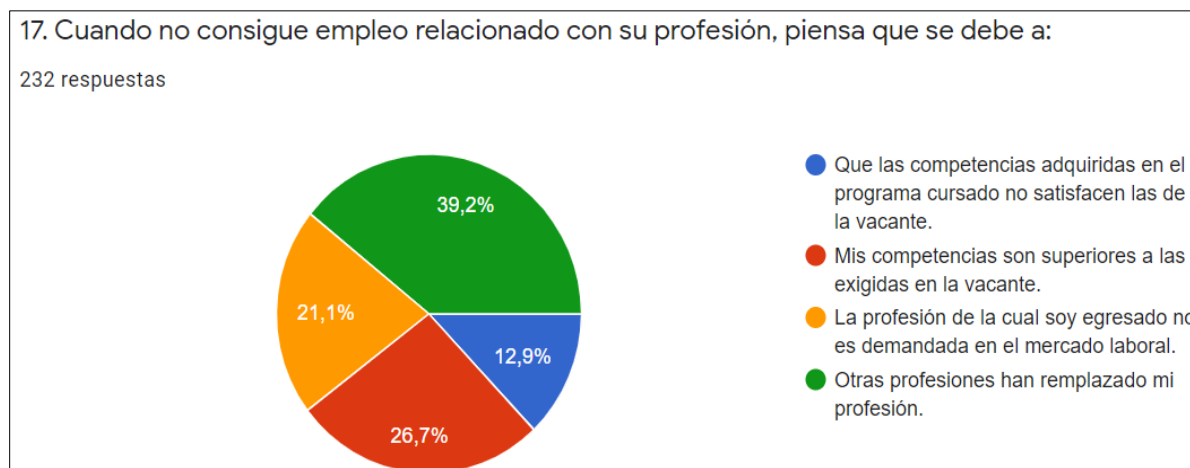
**Figura 12**

Empleabilidad y orientación a egresados.



**Figura 13**

Percepción de egresados frente a la pertinencia de los programas.

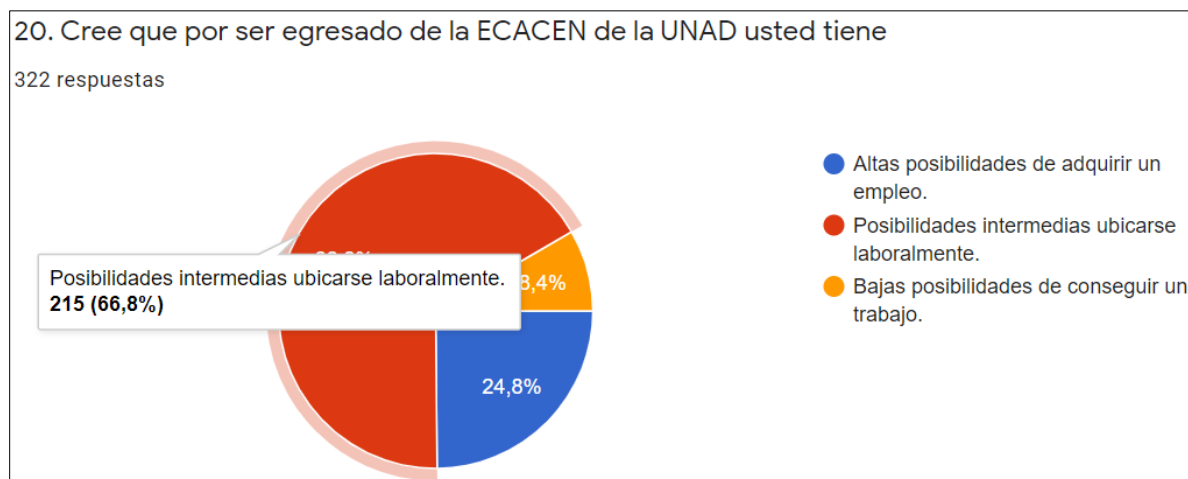
**Figura 14**

Percepción de egresados frente a la pertinencia de los programas.

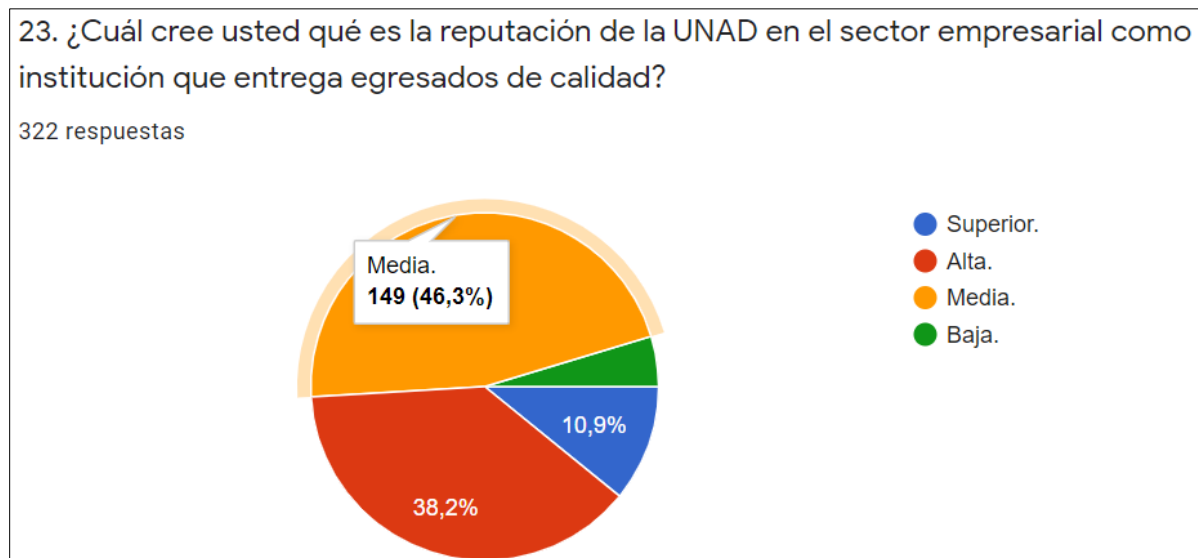


**Figura 15**

Percepción de egresados frente a la credibilidad de la UNAD en el mercado laboral.

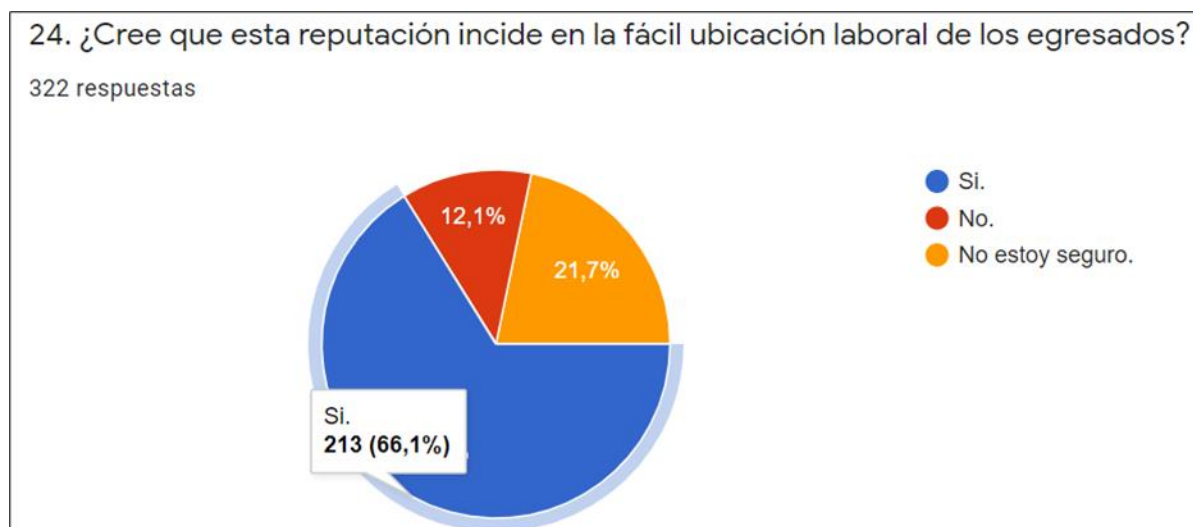
**Figura 16**

Percepción de egresados frente a la credibilidad de la UNAD en el mercado laboral.

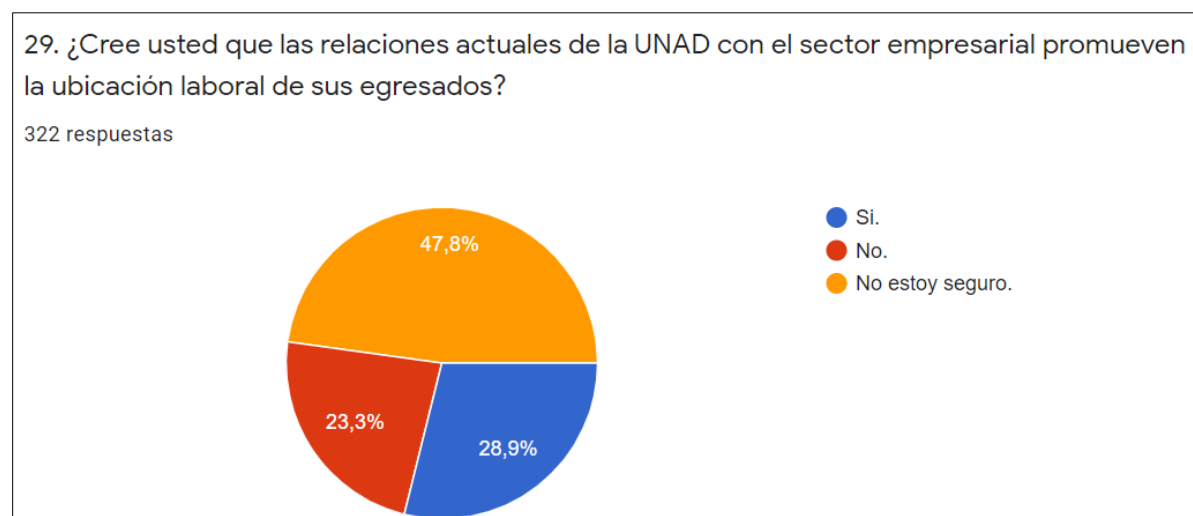


**Figura 17**

Percepción de egresados frente a la credibilidad de la UNAD en el mercado laboral.

**Figura 18**

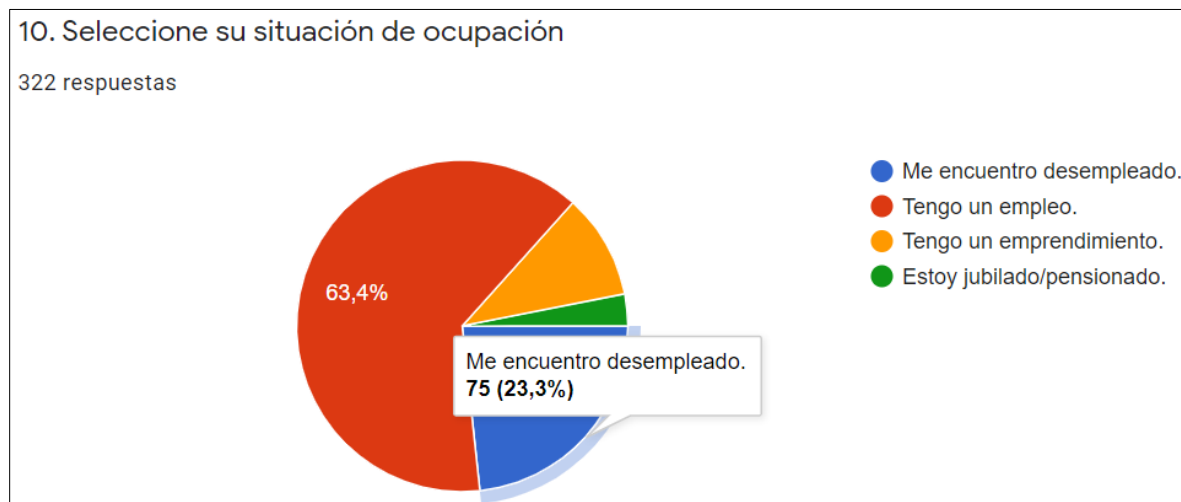
Percepción de relaciones de la UNAD ECACEN ZOCC con el sector empresarial.



*Análisis externo: oportunidades.*

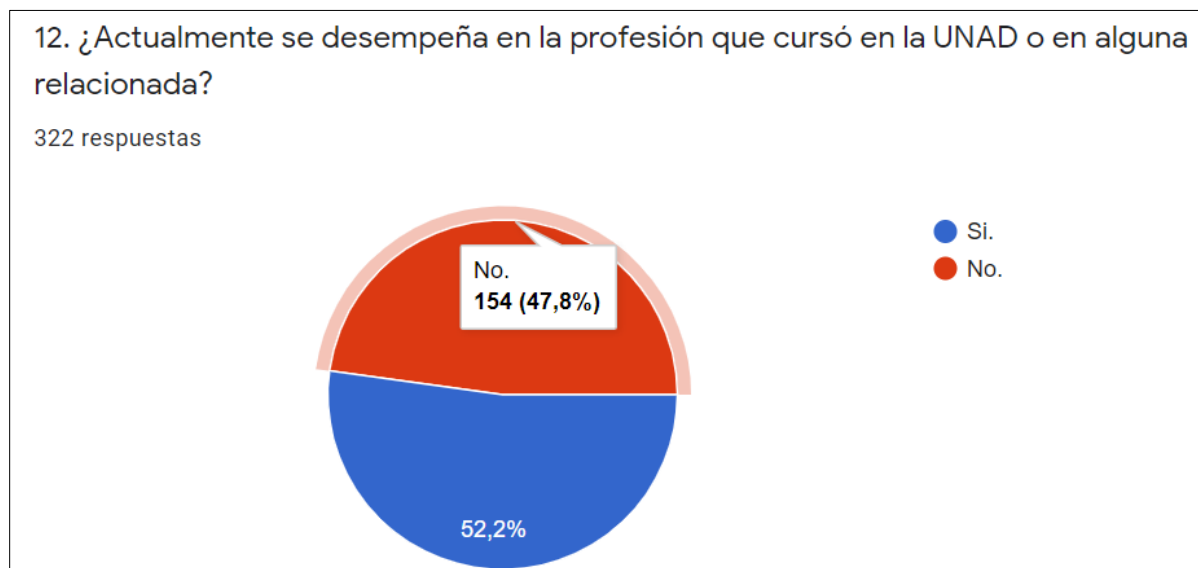
**Figura 19**

Situación de Ocupación de Egresados.



**Figura 20**

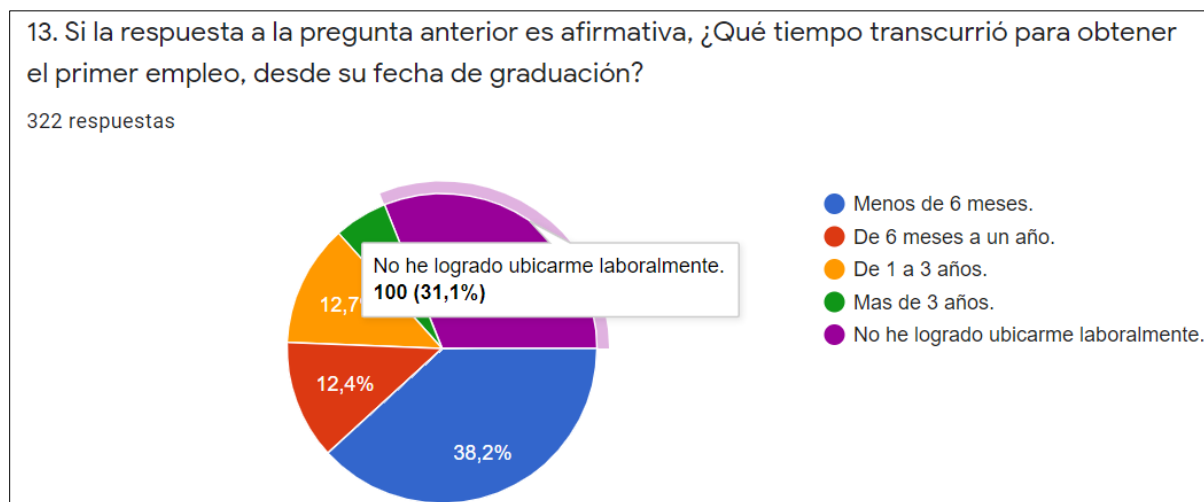
Relación de desempeño de la profesión cursada en la UNAD.





**Figura 21**

Tiempo transcurrido para obtener empleo desde la fecha de graduación.



*Análisis externo: amenazas.*

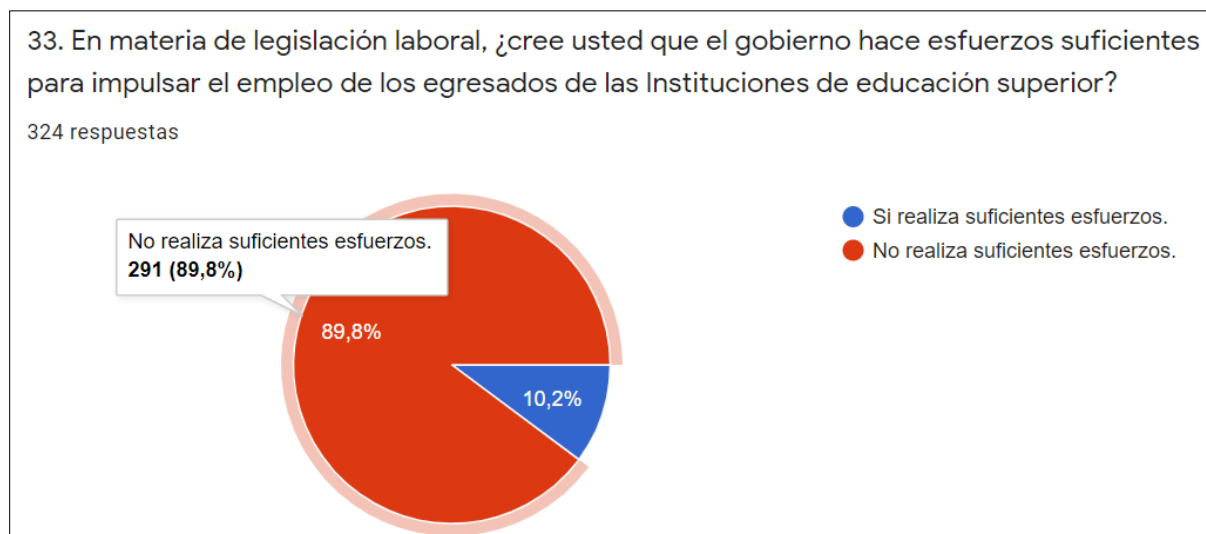
**Figura 22**

Incapacidad del mercado laboral para absorber la oferta de egresados.

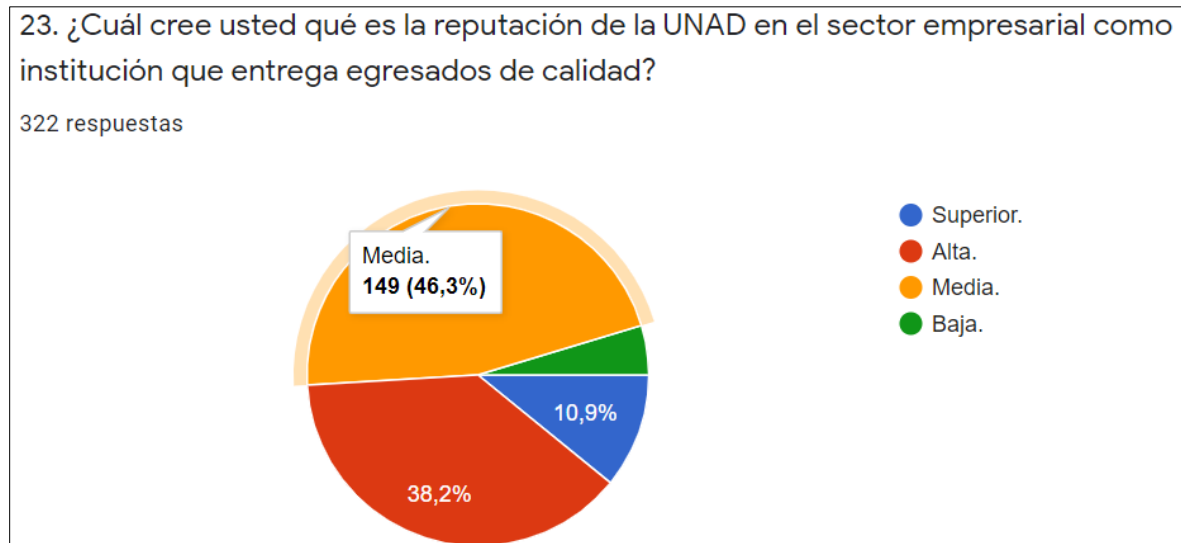


**Figura 23**

Incapacidad del mercado laboral para absorber la oferta de egresados.

**Figura 24**

Detrimiento de la reputación de la UNAD.



**Identificación de impactos. Uso de la metodología “¿qué pasa sí...?”.** Desde el establecimiento de los hechos, se expone la identificación de impactos mediante la metodología “¿qué pasa sí...?”, la cual, de acuerdo con lo expuesto por Murrie (2016), citado en Zambrano et al (2017), se desarrolla mediante un proceso inductivo que acude a información específica y que

permite elaborar preguntas para vislumbrar posibles impactos a partir de las causas más visibles. Por consiguiente, la consideración de impactos o efectos a partir de lo que puede pasar en torno a la situación específica, se expone en la tabla 7.

**Tabla 7**

Metodología ¿qué pasa sí?

¿Qué pasa sí.....	Impacto/Efecto
...la universidad no conoce la situación de sus egresados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No podrá estimar, de primera mano, el impacto de sus programas en el mercado de trabajo, y la tasa de inserción laboral de sus egresados.</li> <li>- No podrá establecer la pertinencia y calidad de sus programas y currículos, asimismo, la percepción de acogida de sus egresados en el mercado laboral.</li> </ul>
...la universidad desestima fortalecer la empleabilidad de sus egresados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los egresados se verán en desventaja con sus competidores en el mercado laboral, y más con aquellos que ya han sumado experiencia.</li> <li>- Obtendrá una percepción y calificación desfavorable de parte los egresados que impactarán la imagen institucional.</li> </ul>
...la universidad no conviene con organizaciones del sector productivo espacios de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los egresados tendrán dificultades para consolidar los aprendizajes, sumar experiencia, mejorar su empleabilidad y desarrollar relaciones estratégicas que faciliten el acceso al trabajo.</li> </ul>

¿Qué pasa sí.....	Impacto/Efecto
<p>fortalecimiento de competencias y empleabilidad para sus egresados?</p> <p>...los egresados no se articulan fácilmente en el mercado laboral?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumenta la población de egresados y, por consiguiente, la tasa de desempleo de la población económicamente activa.</li> <li>- Se ve afectada credibilidad y la imagen institucional de las universidades cuyos egresados no consiguen empleo.</li> </ul>

### ***Sistematización del Problema***

Como así lo expone Méndez (2006), citado en Passos (2015), se requiere descomponer o disgregar la problemática central en subpreguntas considerando las variables inmersas, pues, de este modo, las posibles respuestas orientarán de manera sistemática la resolución de la pregunta de investigación. La tabla 8 representará la palabra que permitirá generar la pregunta, asimismo, la justificación del porqué cada pregunta es formulada.

### **Tabla 8**

Sistematización del problema por subpreguntas.

Palabra	Pregunta
¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué modelo de consultorio empresarial existe en la UNAD ECACEN ZOCC que permita generar mayores posibilidades de inserción laboral de sus egresados y dinamice las relaciones entre la universidad y el sector empresarial?</li> </ul>

Palabra	Pregunta
¿Por qué?	- ¿Por qué se necesita el diseño de un consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC?
¿Cuándo?	- ¿Cuándo se pondrá a prueba el modelo de consultorio empresarial en la UNAD ECACEN ZOCC que permita estimar los resultados esperados?
¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quiénes son los actores encargados del diseño del modelo del consultorio empresarial en la UNAD ECACEN ZOCC?</li> <li>- ¿Quiénes serán los actores benefactores y beneficiarios de la eventual implementación del modelo de consultorio empresarial en la UNAD ECACEN ZOCC?</li> </ul>
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo diseñar un modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC que permita, a partir del relacionamiento entre la universidad y el sector productivo, fortalecer la empleabilidad de los egresados de los programas profesionales de la UNAD ECACEN (Administración de Empresas, Economía, Contaduría Pública)?</li> <li>- ¿Cómo diseñar un modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC que permita fortalecer la empleabilidad de los estudiantes activos que hayan aprobado mínimo el 90% de los créditos académicos de los profesionales de la UNAD ECACEN (Administración de Empresas, Economía, Contaduría Pública), en la pretensión de promover mayores posibilidades de inserción laboral al momento de graduación?</li> </ul>
¿Cuánto?	- ¿Cuánto, relativo a los recursos, se requiere para el diseño del modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC?

Palabra	Pregunta
¿Dónde?	- ¿Dónde será la zona de influencia que corresponda a la operación del consultorio empresarial según el modelo diseñado?

### *Identificación de los Interesados - Stakeholders*

**Matriz de poder – interés.** Según Rincón (2017), el PMI se refiere al término interesado o Stakeholder como aquel individuo, grupo de personas, organización u organizaciones partícipes de la toma de decisiones, actividades y resultados de un proyecto, asimismo, son todos aquellos actores susceptibles de ser afectados, también, por las diferentes decisiones, actividades y efectos que sobrevengan de toda acción intencionada y asociada un proyecto. Ahora, respecto a la presente propuesta, se expone la matriz que articula los stakeholders o actores directos del del proyecto, que asocia, a su vez, su nivel de poder e interés.

En este sentido, en la figura 25, dentro de la casilla de alto poder y bajo interés, se mencionan los actores que pueden facilitar el diseño y desarrollo del proyecto – organizaciones del sector productivo – ya que es de vital importancia contar con su disposición y generarles satisfacción para el inicio y continuidad del proyecto; en la casilla de alto poder y alto interés se ubican los actores que directamente pretenden diseñar y eventualmente implementar el modelo de consultorio empresarial diseñado, los gestores del proyecto; el estado y organismos reguladores se establecen en el recuadro de bajo poder y bajo interés, pues, para el presente proyecto, poca es la intervención que ejercen, más bien, se hace necesario monitorearlos, para continuar actuando desde la legalidad dentro de un marco normativo; en la casilla alto interés y bajo poder se ubican los usuarios finales del proyecto, quienes se beneficiarán del diseño y

eventual implementación del modelo del consultorio empresarial - los egresados de la UNAD ECACEN ZOCC -.

### Figura 25

Matriz Poder-Interés.

<b>Poder</b>	<b>Alto</b>	mantener satisfecho (informar)  Organizaciones del sector productivo	gestionar atentamente (involucrar)  Equipo del proyecto - UNAD ECACEN ZOCC
	<b>Bajo</b>	monitorear (hacer seguimiento)  Estado y organismos reguladores	mantener informado (reportar)  Egresados UNAD ECACEN ZOCC  Estudiantes que cumplan con aprobación mínima del 90% del plan de estudios de los programas profesionales de ECACEN (Administración, Economía y Contaduría)
		<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
		<b>Interés</b>	

### *Identificación de Posibles Modalidades de Solución a Través de la Revisión de Fuentes*

#### *Documentales*

Reconociendo el problema de baja articulación laboral de los egresados en el marco de una exigua dinámica relacional entre la universidad y el sector empresarial, varias son las posibles modalidades de solución que plantean diferentes autores. A partir del análisis

documental, se exponen con mayor frecuencia cinco mecanismos de abordaje de la situación problemática: una estrategia estructural que busque el equilibrio entre la cantidad de egresados de las IES con la demanda trabajadores en el sector empresarial; un diseño curricular pertinente de los programas académicos de las IES frente a las necesidades del mercado laboral; talleres de empleabilidad que favorezcan la articulación de los egresados a puestos de trabajo; creación de convenios interinstitucionales entre universidades y organizaciones que permitan espacios de participación, transición y práctica para egresados; la formación del espíritu emprendedor como alternativa para el acceso al trabajo a través del autoempleo.

Así las cosas, Pérez y Pinto (2020) aunque ejercen un análisis de alternativas de gestión, también hacen mención a la validez de una estrategia estructural que apunte al equilibrio entre la cantidad de egresados de las IES con la demanda real de talento humano del mercado laboral. Esto también lo destacan Padilla y Gonzales (2017), pues evidencian una sobrepoblación de egresados y, por consiguiente, una oferta de talento humano desproporcionada, que no crece al mismo ritmo que la demanda en el mercado laboral. En este sentido, Pérez y Pinto (2020) otorgan gran responsabilidad a las IES para controlar el número de graduados, siempre, en consideración de las demandas reales del mercado laboral, mediante acciones que permitan conocer y regular el nivel de población y saturación de las carreras que cuentan con demasía o escasez de oportunidades en el mercado laboral. Para ello, Saavedra (2015) proponen, como acción introductoria, establecer un análisis de correspondencia real entre la oferta del talento humano y la demanda laboral.

Ahora, Icarte y Labate (2016) sugieren, mediante un estudio de caso, metodologías para el análisis, realimentación y reestructuración de diseños curriculares orientados al desarrollo de las competencias elementales en el contexto de la demanda laboral. El rediseño asertivo de los



diseños curriculares (Navío et al., 2018) busca estados de perfeccionamiento que reduzcan drásticamente los márgenes de impertinencia entre la formación de los egresados con los requerimientos del sector productivo (Arteaga, 2015). En este sentido, se sugiere una propuesta metodológica orientada al diseño curricular que, en el marco de la nueva economía, incorpore el conocimiento de las tecnologías y la comunicación en lengua extranjera. Así, es posible que los egresados, a partir de su proceso de formación, se ajusten con mayor suficiencia a los escenarios potenciales del trabajo.

Solé et al. (2018) plantean que detectar las debilidades y fortalezas respecto a las competencias laborales de los recién graduados permite reconocer vacíos de conocimiento que nacen en su proceso de formación. Esto facilita un planteamiento más asertivo del diseño curricular de los programas y favorece la aceptación el vínculo entre la universidad con el sector empresarial, como un primer paso para generar relaciones más activas. Mecanismo que también apoyan Tapia et al. (2020), y Ramos (2020), agregando su incidencia, inclusive en el factor de empleabilidad de los egresados.

Blanco y Sempertegui (2018) recalcan en la importancia de acciones específicas que las IES deben gestionar para formar en competencias de empleabilidad, las cuales, como así lo establecen Consolidación y Pons (2006), citado también en Blanco y Sempertegui (2018), corresponden a las aptitudes y actitudes propias de los individuos para facilitar su articulación al mercado laboral. En este contexto, y como un posible mecanismo de promoción del empleo en los egresados de las IES, Frías y Olivares (2018) y Ortiz y Paredes (2019) promueven el desarrollo de las habilidades duras y blandas, es decir, el tándem en el marco de la empleabilidad que acopla valores y actitudes con las competencias técnicas adquiridas en el proceso formativo; los autores tampoco se desdeñan de la premisa de reconocer la incidencia que tiene la relación

entre la academia y el sector empresarial, y puntualizan la relación entre estos agentes como un factor crítico externo del componente de empleabilidad de los sujetos - egresados - de gran peso para la suma de su experiencia y articulación laboral (Geeregat et al., 2016).

Osorio y Quiñones (2018), por su parte, recomiendan la implementación de talleres de empleabilidad para los egresados promovidos por las IES, también, a partir del reconocimiento de los elementos más demandados en el mercado laboral, de modo que se pueda hacer de los egresados, trabajadores potenciales más competentes e integrales. Esto también lo destacan Martínez y Gonzales (2018), al establecer la relevancia de talleres orientativos de empleabilidad para los egresados, en donde participen la universidad y agentes del sector productivo, poniendo en la mesa las posibilidades y requerimientos de cada agente – IES y sector productivo.

Las universidades fueron gestadas, entre otros principios, para fungir en la edificación del ser en diversas dimensiones, dentro de ello, para facilitar y moderar la creación de conocimiento, en su menester de ser formadora para el trabajo y el progreso de la sociedad. En este sentido, a medida que el mercado de trabajo se ha vuelto más concurrido y exigente, la universidad debe corresponder a todas las demandas asociadas en orden de corroborar su pertinencia y su función social. Por ello, es vital conocer la dinámica del mercado laboral y, más que ser un testigo pasivo, la academia debe acudir al relacionamiento directo con el sector productivo, de modo que su intercomunicación y acercamiento promuevan un mayor asertividad en la formación del talento humano y en la generación de espacios que acojan a los egresados, tanto en su formación como las eventuales acciones de inserción laboral. Por ello, varios autores hablan de modelos y mecanismos de relacionamiento universidad-empresa (Del Castillo y Reyes, 2015) para favorecer la inserción laboral de los egresados.

Ahora, para acompañar la articulación de los egresados de las IES al mercado laboral, varios autores proponen la idea de formar para el emprendimiento (Lima y Cruz, 2020). Para los egresados, el emprendimiento se convierte en un mecanismo prioritario para la productividad cuando el acceso al mercado laboral se torna complejo, con el agravante que pone en evidencia la desconexión entre la universidad y el sector productivo (Zegarra y Luque, 2020). Así, el emprendimiento puede ser instigado como parte de una cultura para la gestión empresarial de los egresados (Gálvez, 2018) como consecuencia, dicha cultura del emprendimiento se configura como el asidero para establecer el proceso de integración en la vida profesional (Onofre et al., 2020).

A partir de la revisión bibliográfica, en la tabla 9 se exponen las cinco posibles modalidades de solución más representativas en función de la problemática abordada. Se agrupan los diferentes autores por modalidad.

### **Tabla 9**

Modalidades de solución.

<b>Modalidad</b>	<b>Autor(es)</b>
- Equilibrio entre la cantidad de egresados de las IES con la demanda del talento humano en el sector empresarial.	1. Pérez y Pinto (2020) 2. Padilla y Gonzales (2017) 3. Saavedra (2015)
- Diseño curricular pertinente de los programas académicos de las IES frente a las necesidades del mercado laboral.	4. Icarte y Labate (2016) 5. Arteaga (2015) 6. Solé et. al (2018) 7. Tapia et al. (2020)

Modalidad	Autor(es)
	8. Ramos (2020)
	9. Navío et al. (2018)
- Programas para el fortalecimiento de la empleabilidad de los egresados, para favorecer su articulación en el mercado laboral.	10. Blanco y Sempertegui (2018)
	11. Frías y Olivares (2018)
	12. Ortiz y Paredes (2019)
	13. Geeregat et al., 2016)
	14. Osorio y Quiñones (2018)
	15. Martínez y Gonzales (2018)
- Convenios interinstitucionales entre universidades y organizaciones que permitan espacios de transición y práctica para egresados.	16. Del Castillo y Reyes (2015)
- Formación del espíritu emprendedor que desliga de la posible desconexión entre la universidad y el sector empresarial.	17. Lima y Cruz (2020)
	18. Gálvez (2018)
	19. Onofre et al. (2020)
	20. (Zegarra y Luque, 2020)

A partir de la revisión bibliográfica, para efectos del presente trabajo, como mecanismo de solución al problema técnico, se opta por los convenios interinstitucionales entre universidades y organizaciones que permitan espacios de transición y práctica para egresados en consideración de todos los atributos previamente contextualizados: el desarrollo de habilidades

empleabilidad, la suma de experiencia, la posibilidad de crear y fortalecer el capital relacional con posibles empleadores (Del Castillo y Reyes, 2015).

Así las cosas, la tabla 6 expone la identificación del mecanismo de solución al problema técnico con la formulación del plan de acción, que, a su vez, se articula al cumplimiento de los objetivos específicos de la presente propuesta y responde, de manera generalizada, al diseño un modelo de consultorio empresarial en la UNAD ECACEN ZOCC que genere mayores posibilidades de inserción laboral de sus egresados y dinamice las relaciones entre la universidad y el sector empresarial. Este plan de acción da cuenta, entre otros aspectos, de la descripción de actividades, los resultados esperados y los responsables de su ejecución y cumplimiento.

**Identificación de la Mejor Solución en Términos de Impacto y Efectividad – Formulación de Plan de Acción**

**Tabla 10**

Formulación de Plan de Acción.

Propuesta de solución al problema técnico	Objetivo	Estrategia	ítem de actividad	descripción de Actividad	Tiempo (Días)	Resultados esperados	Responsables
Diseño un modelo de consultorio empresarial en la UNAD ECACEN ZOCC que genere mayores posibilidades de inserción laboral de sus egresados y dinamice las relaciones entre la universidad y el sector empresarial.	Determinar la pertinencia del diseño de un modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC que permita la participación de sus egresados y estudiantes con cumplimiento de aprobación mínima del 90% del plan de estudios de alguno de los programas profesionales de ECACEN (Administración de Empresas, Economía o Contaduría).	Revisión de antecedentes	A	Síntesis de la situación problemática	1	Análisis de hechos históricos de la problemática y posibles mecanismos de solución	Autores (Victor Daniel Bedoya Garcia, Nelson Serna, Pablo Sánchez).
			B	Justificación sobre la pertinencia del estudio	1		
			C	Establecimiento de los objetivos de investigación	1		
			D	Definición de la metodología de búsqueda de información	1		
			E	Búsqueda, análisis y selección de información.	3		
		Análisis cuantitativo	F	Diseño de encuesta	7	Identificación de la relación de los egresados con la oferta de empleo y demás aspectos sustantivos asociados a la problemática.	Autores (Victor Daniel Bedoya Garcia, Nelson Serna, Pablo Sánchez).
			G	Revisión de pares y validación de instrumento	4		
			H	Aplicación de instrumento de recolección de datos	10		

Propuesta de solución al problema técnico	Objetivo	Estrategia	ítem de actividad	descripción de Actividad	Tiempo (Días)	Resultados esperados	Responsables
			I	Realización de dos grupos de enfoque	10	Percepción de los problemas y necesidades de los egresados de las IES, para acceder al mercado laboral	Autores (Victor Daniel Bedoya Garcia, Nelson Serna, Pablo Sánchez); líderes de programas ECACEN y representantes del sector productivo
			J	Cruce de información cualitativa y cuantitativa.	2	Inferencias	Autores (Victor Daniel Bedoya Garcia, Nelson Serna, Pablo Sánchez).
	Proponer un portafolio de servicios de acompañamiento administrativo, contable y financiero para el modelo del consultorio de la UNAD ECACEN ZOCC.	Portafolio de servicios	K	Realizar una Vigilancia Tecnológica frente a la existencia de consultorios empresariales universitarios en Antioquia con sus tipos de servicios.	10	Determinación del portafolio de servicios para el modelo de consultorio empresarial a diseñar.	Autores (Victor Daniel Bedoya Garcia, Nelson Serna, Pablo Sánchez).
L			Análisis de los programas de formación profesional de UNAD ECACEN	7			
M			Definición de portafolio de servicios y complementarios	4			
					N	Creación del portal web con la inclusión del portafolio de	4

Propuesta de solución al problema técnico	Objetivo	Estrategia	ítem de actividad	descripción de Actividad	Tiempo (Días)	Resultados esperados	Responsables
				servicios y complementarios			Nelson Serna, Pablo Sánchez).
			O	Presentación del caso de negocio	7	Definir el mecanismo de dirección y funcionamiento del consultorio con la operación de servicios de acompañamiento administrativo, contable y financiero	Autores (Victor Daniel Bedoya García, Nelson Serna, Pablo Sánchez).
		Direccionamiento	P	Establecimiento de aspectos administrativos y operativos	7		
			Q	Modelado del proceso operativo	2		
	Plantear el modo de operación del modelo del consultorio empresarial de la UNAD ECACEN ZOCC que articule la participación de la universidad, los consultores y organizaciones del sector productivo.					Logro de experiencia laboral en los egresados; mejoramiento de su empleabilidad; generación de redes de contacto; relacionamiento entre la universidad con organizaciones del sector productivo	
		Prueba	R	Aplicación de prueba piloto (opcional)	10		Consultores participantes; Autores (Victor Daniel Bedoya García, Nelson Serna, Pablo Sánchez).



<b>Propuesta de solución al problema técnico</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>ítem de actividad</b>	<b>descripción de Actividad</b>	<b>Tiempo (Días)</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Responsables</b>
		Análisis	S	Análisis de resultados	4	Conclusiones y lecciones aprendidas	Consultores participantes; Autores (Victor Daniel Bedoya Garcia, Nelson Serna, Pablo Sánchez).

### ***Resultados obtenidos en la encuesta***

A pesar de que la muestra requería un total de 291 respuestas, se lograron 378 participaciones. A continuación, se presentan algunos datos sobre los colaboradores:

- El 78,3% son egresados.
- Predominó el género femenino con un total de 52,1%, el género masculino tuvo una representación del 46,8% y en la categoría de “otros” respondió el restante 1,1%.
- El 84,9% de quienes respondieron tienen una edad superior a los 31 años.
- Mas del 90% de las personas que respondieron se encuentran entre los estratos 2 y 3, además, el 90,7% vive en áreas urbanas.
- El 50,3% tiene estudios de pregrado y el 40,2% es de nivel tecnológico.
- Casi la mitad de los participantes pertenecen al programa de Administración de Empresas.
- Mas de la mitad de los encuestados se encuentra desempleado, además, el 43,1 % de quienes respondieron la encuesta no trabaja en temas relacionados con su profesión.
- El 86,7% de las personas que trabajan lo hacen como dependientes de una empresa.
- Las personas que no están trabajando atribuyen su situación de desempleo principalmente a:
  - Haber participado en procesos de selección, pero no resultar elegidos.
  - No encontrar vacantes relacionadas con su profesión.
  - La edad como un obstáculo.
  - No haber recibido apoyo para conseguir un empleo relacionado con su profesión.
  - El 64,6% desearía acceder a un empleo formal.

### ***Necesidades relacionadas con el acceso a empleo***

Frente a la implementación del consultorio empresarial se avistó que la gran mayoría de participantes en la encuesta manifiesta necesitar apoyo para saber identificar oportunidades relacionadas con su profesión (figura 26) y para desarrollar competencias que les permitan insertarse en el mercado laboral (figura 27).

**Figura 26**

Necesidades para identificar oportunidades.

**Figura 27**

Necesidades de apoyo para insertarse en el mercado laboral.



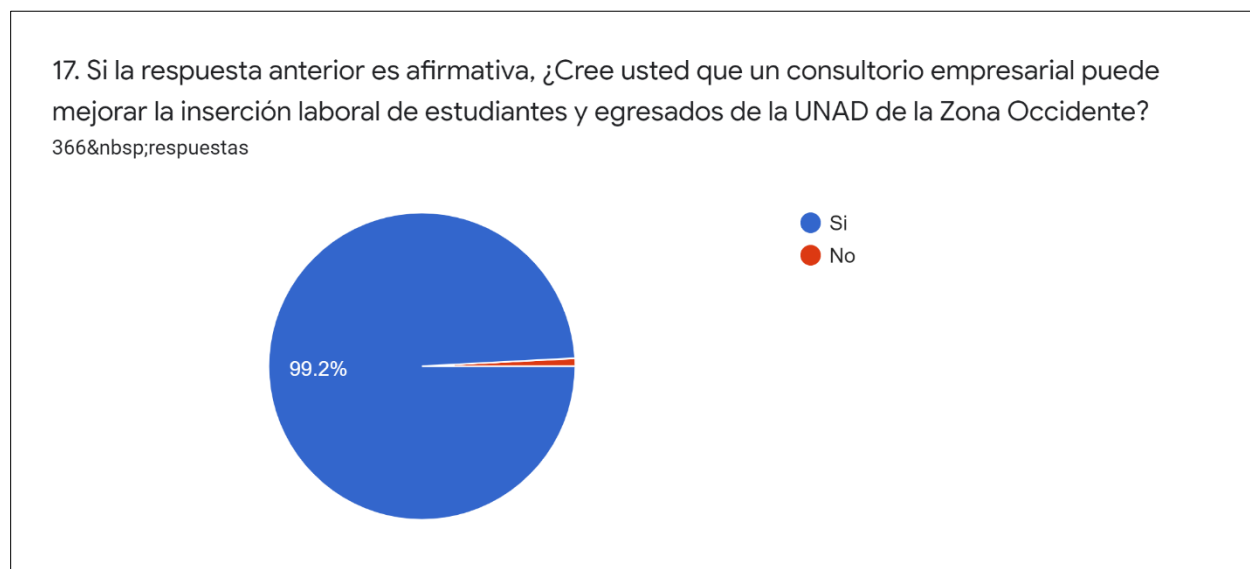
### ***Pertinencia de un Consultorio Empresarial***

Se considera importante resaltar que más de la mitad de las personas manifiesta no saber lo que es un consultorio empresarial, pero casi el 100% manifiesta que desde este se puede mejorar la inserción de los egresados y estudiantes al mercado laboral (figura 28), de igual

manera, consideran que mediante los servicios de consultoría se pueden acercar las relaciones de la universidad con el sector empresarial (figura 29); de hecho, un porcentaje similar considera que al participar en actividades relacionadas con el consultorio, podrán desarrollar competencias que les permitan adentrarse al mercado laboral

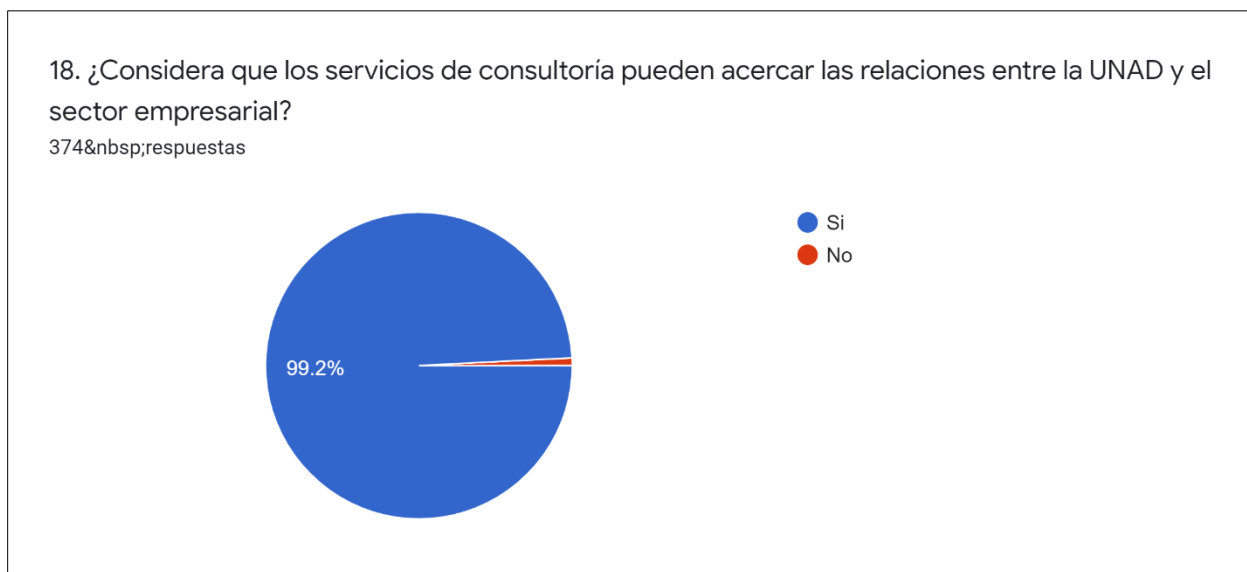
### Figura 28

Posibilidades de inserción laboral desde un consultorio empresarial.



### Figura 29

Posibilidades de acercar la UNAD y el mercado laboral desde el consultorio.



El 98% de las personas apoya la idea de tener un consultorio empresarial en la UNAD

(Figura 30).

### Figura 30

Importancia de tener un consultorio empresarial



### *Contexto de IES a Nivel Regional Occidente y sus Centros de Consultoría*

Se realizó una consulta en IES con presencia en Antioquia, y posibilidad de extensión universitaria en los departamentos de Risaralda, Caldas y Chocó, que corresponde a la zona de influencia del tema del proyecto – zona occidente -. Se encontraron resultados relacionados con los servicios que ofrecen las IES en sus páginas web, relativo a los servicios de consultoría empresarial administrativa. Se consideraron las siguientes entidades públicas y privadas: Institución Universitaria de Envigado (IUE), 2021; Tecnológico de Antioquia (Tdea), 2021; Universidad CES, 2021; Universidad de Antioquia (Udea), 2021; Universidad del Rosario (UR), 2021; Universidad Luis Amigó (Funlam), 2021; Universidad Nacional (UNAL), 2021; Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), 2021.

En este mismo orden, la IUE cuenta con dos tipos de consultorios: un consultorio contable y un centro de consultoría empresarial; el primero, como unidad prestadora de servicios externos, opera principalmente como un centro de prácticas profesionales para ofrecer servicios de consultoría relativos a aspectos contables, financieros, de costos, de auditoría, tributarios y administrativos a MiPymes, mediana y grandes empresas; el segundo tipo de consultorio que ofrece la IUE, como mencionado, es el centro de consultoría empresarial, el cual se focaliza en atender principalmente emprendedores. El Tdea, el CES, Udea, la UR, Funlam, UNAL, por otro lado, cuentan con un consultorio de tipo jurídico y, en algunos casos, psicológico, no empresarial administrativo; la UPB, por su parte, cuenta con consultorio jurídico y empresarial, así, en el consultorio empresarial los servicios solamente se ofrecen de manera interna para apoyar a emprendedores y empresarios de la misma institución frente a las acciones de creación, puesta en marcha y fortalecimiento de ideas e iniciativas.

En suma, la gran mayoría de universidades analizadas cuentan con consultorios de corte jurídico; en los pocos casos en donde se evidenció la prestación de servicios de consultoría administrativa empresarial, estos se direccionan para los usuarios internos de las instituciones o para emprendedores y empresarios internos y externos. La IUE, aunque cuenta con un consultorio empresarial, articula estudiantes activos para materializar los procesos de práctica profesional, no necesariamente a egresados. Esto constata el valor diferenciador de un consultorio empresarial que opere en el área de influencia de la zona occidente de la UNAD, en los departamentos de Antioquia, Risaralda, Caldas y Chocó, que permita articular, además de estudiantes a portas de su graduación, principalmente a egresados con la necesidad de fortalecer competencias de empleabilidad, de acumular experiencia y, a la postre, de articularse en el mercado laboral con mayor facilidad.

Por consiguiente, un consultorio empresarial además de beneficiar a estudiantes y egresados, permitirá generar relaciones con organizaciones del sector productivo, de modo que facilite las acciones de reclutamiento, selección y contratación del talento humano en momentos de alta demanda; así las cosas, estas organizaciones podrán mitigar los impactos económicos que sobrevienen de la afectación en su productividad cuando se presenta una alta rotación de personal o, en otro caso, dificultades para acceder a talento humano calificado y con un adentramiento al objeto, la dinámica y la cultura organizacional. Se presentaría, por tanto, la posibilidad de tener un paso al frente de parte de ambos actores – talento humano y organizaciones – en virtud de un beneficio recíproco mediado por el acercamiento que dinamiza el consultorio empresarial en la prestación de sus servicios.





Ítem	Univ. de Antioquia	Univ. Nacional	IU. de Envigado	Tecnol. de Antioquia	Univ. del Rosario	UPB	Univ. CES	Univ. Luis Amigó	Tot.
Definición el término consultoría		X							1
Normatividad relacionada			X						1
Campo de aliados									0
Tiene campo de preguntas frecuentes									0
Publica estadísticas de resultados									0
Tiene campo de eventos									0
Tiene campo de noticias									0
Botón suscripción boletín informativo									0
Formularios aspirantes a consultor									0
Tiene red de empresarios									0
Tiene red de estudiantes									0
PQRSF (peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, felicitaciones).						X			1
botón para agendar cita						X			1
No									0
Modelo de consultoría					X				1

**Consulta a expertos.** Desde la generación misma de la propuesta de investigación, para esta fase del trabajo se decidió que la consulta a expertos se realizaría a representantes de empresas de la Central Mayorista de Antioquia (2021) por varios aspectos a saber:

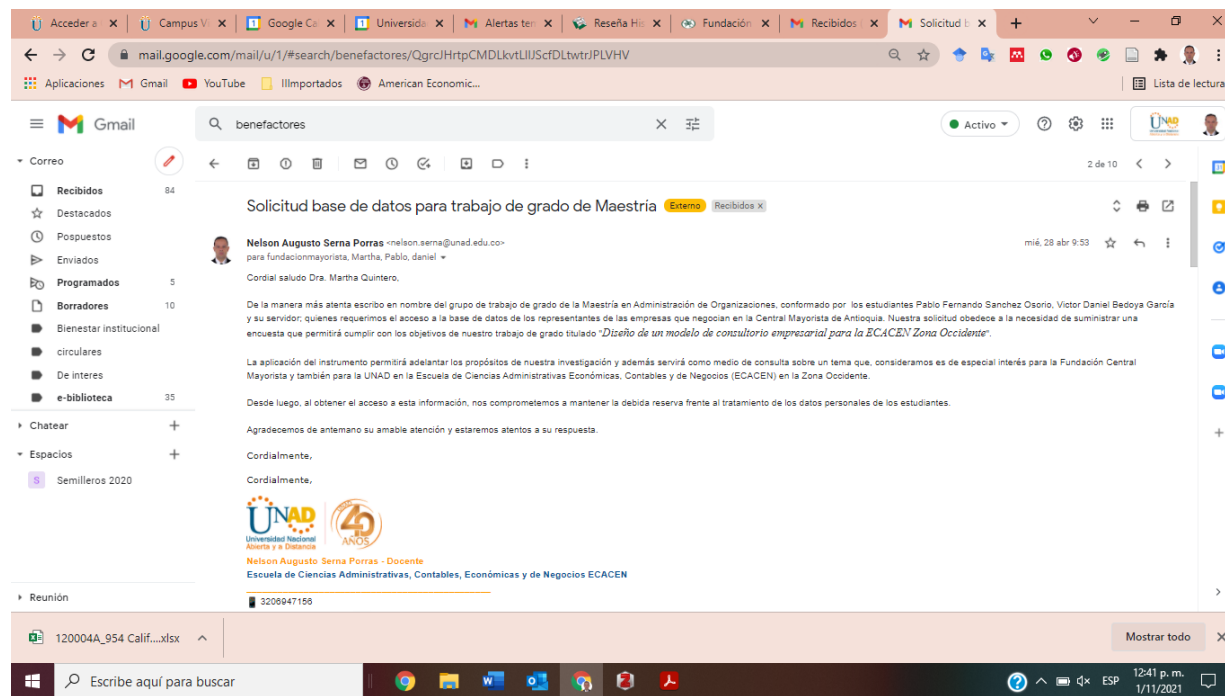
- Se trata de uno de los principales lugares de comercio y negocios de la ciudad de Medellín que alberga a más de 1500 propietarios y que brinda empleo a más de 15 mil personas, además, diariamente transitan por este importante centro más de 60 mil personas diarias.
- Para los investigadores resultó importante conocer la opinión de estos comerciantes quienes, en muchos casos, no desarrollan una actividad económica especializada, lo cual representa la posibilidad de que al momento de requerir el apoyo consultivo no conozcan la forma de acceder a éste para hacer más competitivos sus negocios o para resolver problemas específicos.
- La facilidad por parte de los investigadores para acceder a los comerciantes de la Central Mayorista de Antioquia por medio de Fundación Central Mayorista (Fundación Central Mayorista, 2021), que es uno de sus importantes organismos anexos, cuya responsabilidad es gestionar las labores de Responsabilidad Social Empresarial. Desde la UNAD en la ECACEN ZOCC se tiene implementado un convenio con la mencionada fundación y existe cercanía suficiente para acceder a los comerciantes.
- La investigación tiene un enfoque mixto con un alcance exploratorio, lo cual no exige un alto nivel de competencia en cuanto al perfil de los expertos participantes en la consulta.

***Consecución de candidatos.*** El proceso inició con la búsqueda de candidatos, para lo cual se estableció contacto con la directora de la Fundación Central Mayorista, la señora Martha Eugenia Quintero Gil mediante correo electrónico en el cual se solicitó información de los comerciantes (figura 30) quien amablemente suministró los datos de propietarios de negocios de la Plaza Central Mayorista que a actualmente son benefactores de la fundación (figura 31).

**Establecimiento de la cantidad de expertos.** La comunidad inicial de expertos es de 25 en total, esta cifra fue seleccionada de acuerdo con la propuesta de Godet (2007), Se estableció que de este grupo deberán ser entrevistados por lo menos 15 candidatos.

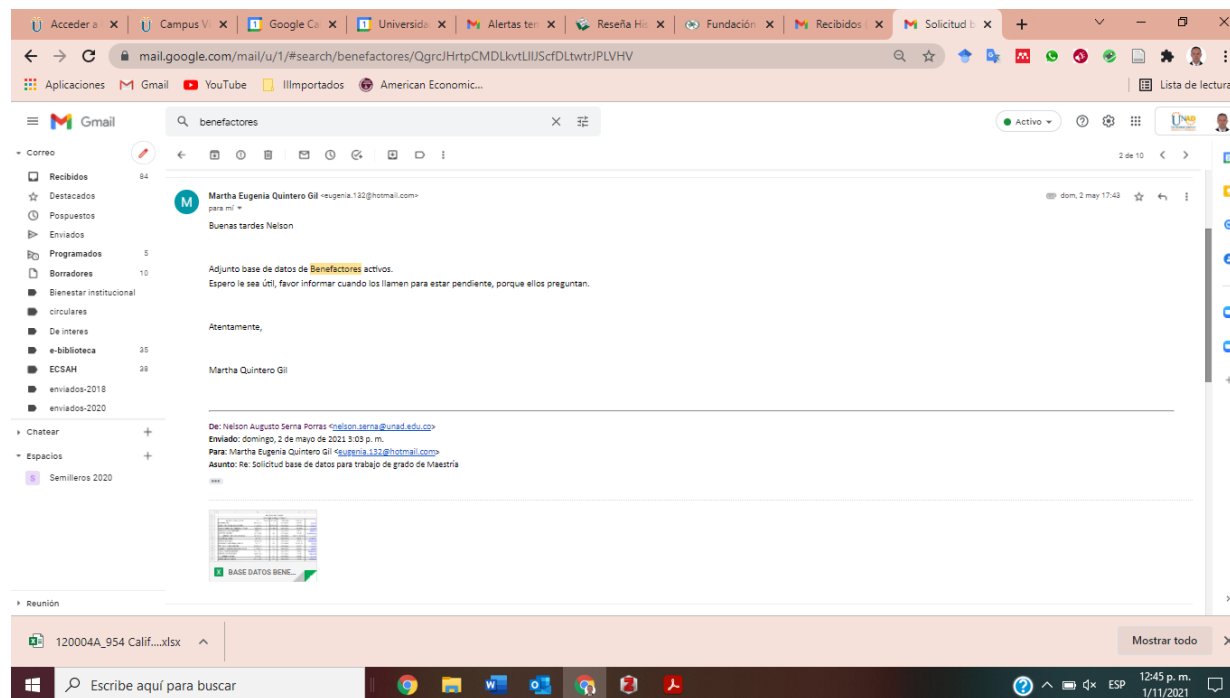
### Figura 30

Correo de solicitud de datos de los comerciantes de la Plaza..



## Figura 31

Respuesta con la base de datos de los benefactores de la fundación.



***Criterio de elección de los candidatos expertos.*** Posteriormente se realizó la selección de la información requerida de los candidatos (Tabla 11) para poder escoger de esta forma los más apropiados para la remisión de la consulta.

## Tabla 12

Criterio de elección de los candidatos.

Ítem	Detalle
Rol directivo	Ser propietario o directivo de un comercio o empresa ubicado(a) dentro de la Plaza Central Mayorista de Medellín.
Recomendación	Ser reconocido por un experto.
Antigüedad	Llevar por lo menos 3 años como comerciante en esta central de abastos.
Experiencia	Tener experiencia de por lo menos 5 años en roles similares al que desempeña actualmente.
Personal	Tener por lo menos 10 personas trabajando en su establecimiento de comercio.
Educación	Ostentar un título profesional como mínimo.

Ítem	Detalle
Eventos	Haber participado como asistente o ponente en eventos empresariales por lo menos una vez en los últimos 2 años.

**Preguntas para los expertos.** Los resultados de la encuesta aplicada a egresados y estudiantes dieron paso a las preguntas que se aplicaron en la ronda de juicio de expertos que se relacionan a continuación:

1. Califique de 1 a 10 el nivel de conocimientos que usted tiene frente a la temática de este estudio.
2. Según su conocimiento describa en que consiste el servicio de consultoría empresarial.
3. ¿Qué entidades de servicios de consultoría empresarial conoce?
4. ¿Cuáles son las principales problemáticas de carácter administrativo, económico o contable que experimentan las empresas?
5. ¿Desde su experiencia cuéntenos cual es el valor agregado que desde la academia podríamos ofrecerle a un empresario mediante los servicios de consultoría empresarial?
6. Desde la óptica de la relación universidad – empresa ¿Cómo los servicios de un consultorio empresarial creado en la escuela ECACEN de la UNAD pueden estrechar las relaciones entre ambas partes?
7. Según su criterio ¿cuáles son las razones que motivarían a un empresario para contratar a un egresado de la UNAD con experiencia en consultoría?
8. ¿Usted estaría dispuesto a recibir servicios de consultoría por parte de un estudiante de último semestre de pregrado?
9. ¿Usted estaría dispuesto a pagar por servicios de consultoría especializado?
10. En su opinión como experto, ¿Cuáles son los temas de consultoría administrativa de especial relevancia que las empresas requieren?

11. Mencione los servicios de consultoría que le gustaría recibir de parte de la Escuela de Ciencias Administrativas de la UNAD en la Zona Occidente.

***Análisis de resultados obtenidos de la consulta realizada a los expertos. Hallazgos de la consulta:***

La información contenida en el Anexo 3 de este documento corresponde a los resultados a partir de los cuales se realiza el análisis de cada una de las preguntas que fueron respondidas por los expertos, con el fin de ayudar a identificar la viabilidad y pertinencia de implementar un consultorio empresarial en la ECACEN ZOCC.

Se anexa enlace de las respuestas obtenidas, cuya información no se entrega en su totalidad por temas de tratamiento de datos personales de los participantes:

[https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1x5uhIN2vc6EV4ndxYVMnYxMwAnd\\_p5Z0](https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1x5uhIN2vc6EV4ndxYVMnYxMwAnd_p5Z0)

Frente a la primera pregunta “Califique de 1 a 10 el nivel de conocimientos que usted tiene frente a la temática de este estudio”, el 88,9% de los expertos manifestó tener un nivel alto tras asignarse puntuaciones superiores a 8 en una escala del 1 al 10, donde 10 representa el nivel de mayor conocimiento.

### **Tabla 13**

Análisis de la pregunta 2 de la consulta a expertos.

<b>P.2. Según su conocimiento describa en que consiste el servicio de consultoría empresarial.</b>	<b>Frecuencia</b>
Diagnóstico de problemas para las empresas	3
Solución de problemas para las empresas	7
Relacionados con formación	1
Ganar experiencia por parte de los estudiantes	2
Posibilidad de obtener un contrato laboral por parte de los estudiantes	1
Oportunidad para aumentar el rendimiento y eficiencia y competitividad en las empresas	11

Fuente: el autor.

**Nota.** Análisis de la viabilidad y pertinencia de implementar un consultorio empresarial en la ECACEN ZOCC.

En las respuestas de los expertos se puede apreciar como estos asocian los servicios de consultoría con las posibilidades para aumentar el rendimiento, la eficiencia y la competitividad organizacional; también lo entienden como una forma de diagnosticar y resolver diferentes problemas empresariales.

#### **Tabla 14**

Análisis de la pregunta 3 de la consulta a expertos.

<b>P.3. ¿Qué entidades de servicios de consultoría empresarial conoce?</b>	<b>Frecuencia</b>
Ninguna	2
Empresas privadas	7
Cámaras de Comercio	3
Instituciones de Educación Superior	7
No recuerdo	2
Gremios	1

**Nota.** Análisis de la viabilidad y pertinencia de implementar un consultorio empresarial en la ECACEN ZOCC.

Dentro de las entidades de servicios de consultoría más mencionadas por los consultados, las empresas privadas y las instituciones de educación superior sobresalen por encima de las agremiaciones y las cámaras de comercio que también fueron mencionadas por algunas de las personas que respondieron la consulta.

#### **Tabla 15**

Análisis de la pregunta 4 de la consulta a expertos.

<b>P.4. ¿Cuáles son las principales problemáticas de carácter administrativo, económico o contable que experimentan las empresas?</b>	<b>Frecuencia</b>
De gestión humana	9
De aspectos financieros y contables	10
De sostenibilidad	1
De tecnologías digitales	2

<b>P.4. ¿Cuáles son las principales problemáticas de carácter administrativo, económico o contable que experimentan las empresas?</b>	<b>Frecuencia</b>
De logística	2
De planeación	5
De seguridad y salud en el trabajo	1
De tipo societario	1
De impuestos y legales	2
De mercadeo	2
De innovación	1

Fuente: el autor.

**Nota.** Análisis de la viabilidad y pertinencia de implementar un consultorio empresarial en la ECACEN ZOCC.

Al preguntar sobre las principales problemáticas que se experimentan en las empresas, la mayor concurrencia de las respuestas fue hacia asuntos financieros y contables, además, los temas de gestión humana también ocuparon una posición preponderante en las respuestas recibidas por parte de los expertos.

### **Tabla 16**

Análisis de la pregunta 5 de la consulta a expertos.

<b>¿Cuál es el valor agregado que desde la academia podríamos ofrecerle a un empresario?</b>	<b>Frecuencia</b>
Nuevos puntos de vista para resolver los problemas.	1
Emisión de conceptos serios bien fundamentados.	1
Desarrollo del talento humano (formación).	5
Mejoramiento de los procesos y sus resultados.	5
Apoyo a la toma de decisiones	1
asesoría y respaldo	4

**Nota.** Análisis de la viabilidad y pertinencia de implementar un consultorio empresarial en la ECACEN ZOCC.

Tras consultar sobre el valor agregado que los empresarios pueden recibir mediante los servicios de consultoría, los examinados manifestaron que el mejoramiento de los procesos y los resultados empresariales, el desarrollo del talento humano desde el punto de vista de la



formación (capacitación) y la asesoría y respaldo, son los aspectos en los cuales se obtendría mayores beneficios.

**Tabla 17**

Análisis de la pregunta 6 de la consulta a expertos.

<b>¿Cómo los servicios de un consultorio empresarial pueden estrechar las relaciones entre ambas partes?</b>	<b>Frecuencia</b>
Con contacto constante, cercano y pertinente	5
Mantenimiento activo contacto con los egresados.	1
Ayudando mejorar la gestión y los resultados.	4
Ofreciendo servicios complementarios Especializados	1
Mejorando las competencias de los profesionales.	4
Definiendo claramente los servicios a ofrecer.	1
Egresando profesionales innovadores.	3
Utilizando los conocimientos de los docentes.	1
A través de la investigación	1

**Nota.** Análisis de la viabilidad y pertinencia de implementar un consultorio empresarial en la ECACEN ZOCC.

Para los expertos, el contacto constante, cercano y pertinente puede ayudar a acercar la relación entre la academia y el sector empresarial; otros aspectos que también pueden contribuir son los buenos resultados que las empresas obtengan a partir de las consultorías recibidas y el mejoramiento que este tipo de servicios les permita lograr en relación con las competencias de sus profesionales.

**Tabla 18**

Análisis de la pregunta 7 de la consulta a expertos.

<b>¿Cuáles son las razones que motivarían a un empresario para contratar a un egresado de la UNAD con experiencia en consultoría?</b>	<b>Frecuencia</b>
La experiencia.	6
El nivel de preparación (conocimientos)	9
La personalidad.	1
Ser egresado de una institución confiable	1
Los resultados obtenidos por la empresa en las consultorías	1

Las competencias que posea el egresado	6
--	---

**Nota.** Análisis de la viabilidad y pertinencia de implementar un consultorio empresarial en la ECACEN ZOCC.

Las principales razones que motivarían a un empresario a contratar a un egresado de la UNAD son el nivel de preparación o conocimientos que tiene, así como la experiencia y las competencias que posee.

### Tabla 19

Análisis de la pregunta 8 de la consulta a expertos.

<b>¿Usted estaría dispuesto a recibir servicios de consultoría por parte de un estudiante de último semestre de la UNAD?</b>	<b>Frecuencia</b>
Si.	13
Si, si llegara a necesitarlo	1
No responde.	4

**Nota.** Análisis de la viabilidad y pertinencia de implementar un consultorio empresarial en la ECACEN ZOCC.

La gran mayoría de los consultados afirma estar dispuesto a recibir atención consultiva por parte de la UNAD en la ECACEN ZOCC, lo cual representa una alta orientación hacia este tipo de servicios.

### Tabla 20

Análisis de la pregunta 9 de la consulta a expertos.

<b>Usted estaría dispuesto a pagar por servicios de consultoría especializado.</b>	<b>Frecuencia</b>
Si	5
Si, si la situación lo amerita	6
Si, dependiendo del precio	3
Si, dependiendo de los resultados a obtener	2
No	1

**Nota.** Análisis de la viabilidad y pertinencia de implementar un consultorio empresarial en la ECACEN ZOCC.

Tal como se puede apreciar, la gran mayoría de los expertos afirma que estaría dispuesto a pagar por servicios de consultoría, sin embargo, la gran mayoría de ellos manifiesta que lo haría solo si se presenta alguna situación obligue la compra del servicio, si encuentran un precio adecuado a sus necesidades y si cuentan con la garantía de los resultados que esperan obtener.

**Tabla 21**

Análisis de la pregunta 10 de la consulta a expertos.

<b>¿Cuáles son los temas de consultoría administrativa de especial relevancia que las empresas requieren?</b>	<b>Frecuencia</b>
Negocios electrónicos y marketing	7
Aspectos contables y financieros	5
Gestión humana	8
Procesos productivos	1
Logística	1
Servicio al cliente	2
Tecnologías digitales e innovación	3
Gestión de proyectos	1
Legislación	2
Responsabilidad Social Empresarial	1

**Nota.** Análisis de la viabilidad y pertinencia de implementar un consultorio empresarial en la ECACEN ZOCC.

Los temas que los indagados consideran más relevantes en cuestión de servicios de consultoría se relacionan en primera instancia con aspectos de gestión humana y de negocios electrónicos.

**Tabla 22**

Análisis de la pregunta 11 de la consulta a expertos.

<b>Mencione los servicios de consultoría que le gustaría recibir</b>	<b>Fuente</b>
De tipo Administrativo	3
De tipo contable y financiero	6
De gestión humana	8
De inventarios y logística	2
De negocios digitales y marketing	4

<b>Mencione los servicios de consultoría que le gustaría recibir</b>	<b>Fuente</b>
De servicio al cliente	1
De planeación y gobierno corporativo	4
De innovación	2
De proyectos	1
De emprendimiento	1

**Nota.** Análisis de la viabilidad y pertinencia de implementar un consultorio empresarial en la ECACEN ZOCC.

Al igual que en la pregunta anterior, el tema de gestión humana es el de mayor ocurrencia en las respuestas que los consultados han brindado frente a los servicios que les gustaría recibir desde un consultorio empresarial. El siguiente lugar en concurrencia de respuestas lo ocupan los servicios relacionados con temas financiero y contables.

### ***Identificación de las Restricciones y Constricciones que Debe Enfrentar la Solución***

#### ***Propuesta***

En todo proyecto se presentan principalmente restricciones asociadas al tiempo, al alcance y el coste, comúnmente conocidas como el triángulo de la triple restricción, el cual amenaza el logro de los resultados pretendidos. Mediante la gestión de las restricciones se promueve el desarrollo eficiente de un proyecto con herramientas que proveen como resultado todos los entregables lógicos, en consideración de lo previsto en la etapa de planificación (Sánchez, 2020). Considerando lo expuesto, en la tabla 23 se relacionan las restricciones que, en el marco del tiempo, alcance y coste, debe afrontar el sistema de solución planteado. Para ello se establece una relación directa entre cada estrategia del plan de acción con su la restricción acorde.

#### **Tabla 23**

Restricciones según Estrategia del Plan de Acción.

<b>Estrategia</b>	<b>Restricción</b>
Revisión de antecedentes	- Información no disponible o desactualizada.
Análisis cuantitativo	- Baja participación de encuestados.
Análisis cualitativo	- Baja participación de interesados en grupos focales.
Proposición del portafolio de servicios	- Tiempo de los autores para la proposición de los servicios del portafolio.  - No tener claro los objetivos del proyecto.
Direccionamiento	- No delimitar el alcance del proyecto.  - Limitación de recursos tecnológicos.  - No tener claro el orden de los procesos.  - Desinterés de organizaciones del sector productivo.
Prueba	- No participación voluntaria de egresados o estudiantes en procesos de consultoría.  - Poco tiempo disponible para la compilación de
Análisis de resultados	datos y análisis de información entre la prueba y el compromiso de entrega de resultados.

## **Presentación del Caso de Negocio**

### ***Recursos Necesarios Para el Desarrollo de la Solución***

Los recursos necesarios para el desarrollo de la solución corresponden tres tipos: humanos, tecnológicos, financieros. En este sentido, los humanos corresponden a todos los actores involucrados en el diseño y ejecución de proyecto, es decir, autores y colaboradores (estudiantes, egresados). Los recursos tecnológicos (Hardware y Software), corresponden a los

computadores que son propiedad de los autores, y programas de acceso gratuito (Google academics, google sites, Google forms, Piktochart, Ludcichart) para la fase de diseño de la propuesta de solución, precisamente, la creación del modelo del consultorio empresarial.

Finalmente, los recursos financieros, los cuales se dimensionan hasta la etapa de diseño del modelo de consultorio empresarial en concordancia con la enunciación del objetivo general de la propuesta; por tanto, no se requiere de inversión económica, pues los autores cuentan con computadores personales y con programas digitales totalmente gratuitos – Google docs., herramientas ofimáticas, entre otros recursos. En la tabla x se exponen los recursos humanos, tecnológicos y económicos para el desarrollo de la solución propuesta.

#### **Tabla 24**

Recursos necesarios para el desarrollo de la solución.

<b>Tipo de recursos</b>	<b>Gratuitos</b>	<b>No Gratuitos (por convenir)</b>
Humanos	- Actores involucrados en el diseño y ejecución de proyecto, es decir, autores y colaboradores (estudiantes, egresados).	No Aplica (N/A).
Tecnológicos	- Tres computadores (Diseño). - Software - Google docs., Ofimática (Diseño). - Computadores (los que se necesiten por consultor para la implementación piloto). - Software – Google docs., Ofimática (implementación piloto).	No Aplica (N/A)
Financieros	- Para la consultoría en modalidad virtual No Aplica (N/A). -	No Aplica (N/A).

***Resultados Esperados y Formas de Verificar el Cumplimiento de Estos a Través de la Formulación de Indicadores Clave de Desempeño (KPI)***

Una vez se haya logrado el diseño del modelo de consultorio empresarial pretendido en la presente propuesta, se espera valorar el impacto que una eventual aplicación, mediante los servicios de consultoría, pueda generar en los egresados y estudiantes para el logro de su experiencia, el desarrollo de habilidades que favorecen su empleabilidad, y la promoción y generación de redes de contacto por parte de los mismos egresados y estudiantes con las empresas en donde participan. Se agrega que uno o varios estudiantes o egresados (máximo dos) pueden participar en un mismo servicio de consultoría, más el acompañamiento obligatorio de un docente encargado, para conformar así un equipo máximo de tres participantes por servicio de consultoría abordado.

Así, para efectos de la presente propuesta, se entiende que cada servicio de consultoría que se materializa con una organización del sector productivo cuenta como una experiencia lograda, también como una oportunidad y ocasión para el desarrollo de habilidades de empleabilidad y, asimismo, una posibilidad de que los participantes generen relaciones con dichas empresas. En este tenor, para efectos de seguimiento, se propone que si el participante es eventualmente convocado a realizar un proceso de selección y contratación con la empresa en donde prestó sus servicios de consultoría y durante un periodo máximo de un año, esto se valida como la suma de una experiencia, el fortalecimiento de su empleabilidad y la creación de red de contacto con la organización.

Se medirá la calidad de los servicios prestados, de modo que se permita generar reflexiones frente al nivel de preparación de los estudiantes y egresados en entornos reales de aplicabilidad de sus saberes. Ahora, se tendrá en cuenta la cantidad de convocatorias a los

participantes por parte de las organizaciones sobre la cantidad de consultorías realizadas a las mismas, no como dato de impacto, pero sí como dato meramente informativo, debido a que dichos llamados son relativos y dependen, además de la calidad del servicio prestado, de factores externos asociados a la oferta de empleo según la realidad económica del contexto y las necesidades de cada organización. En la tabla 25 se formulan los indicadores descritos.

**Tabla 25**

Tabla de indicadores y resultados esperados.

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Formulación</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Resultado Esperado</b>
Consultorías	Cantidad solicitudes	$\frac{\text{Cant. consultorías solicitadas}}{\text{Año}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado es <math>\geq 9</math> es aceptable</li> <li>• Resultado <math>&lt; 9</math> es inaceptable</li> </ul>	Lograr y superar el nivel aceptable
Consultorías	Ratio cumplimiento	$\frac{\text{Cant. consultorías realizadas}}{\text{Cant. consultorías acordadas}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado = 80% es aceptable</li> <li>• Resultado <math>&lt; 100\%</math> es inaceptable</li> </ul>	Lograr el resultado aceptable
Participantes	Cantidad participantes	$\frac{\text{Cant. participantes}}{\text{Mes}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado <math>&gt; 4</math> es aceptable</li> <li>• Resultado <math>&lt; 4</math> es inaceptable</li> </ul>	Lograr y superar el nivel aceptable
Participantes	Cantidad participantes llamados a procesos de	$\frac{\text{Cant. participantes}}{\text{Año}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de 1 se entiende como dato positivo</li> </ul>	No se establecen exigencias



Indicador	Descripción	Formulación	Interpretación	Resultado Esperado
	selección			
Calidad del servicio	Ratio satisfacciones	$\frac{\text{Cant. respuestas satisfactorias}}{\text{Cant. consultorías realizadas}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado <math>\geq 80</math> % es aceptable</li> <li>• Resultado <math>&lt; 80\%</math> es inaceptable</li> </ul>	Lograr y superar el nivel aceptable
Calidad del servicio	Ratio de servicios encontrados	$\frac{\text{Cant. servicios encontrados}}{\text{Cant. búsquedas}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado = o <math>&gt; a</math> 60% es aceptable</li> <li>• Resultado <math>&lt; 60\%</math> es inaceptable</li> </ul>	Lograr y superar el nivel aceptable

### *Hipótesis de Trabajo Para el Desarrollo de la Solución del Problema con la Solución*

#### *Propuesta*

**Variables.** La tabla 26 muestra las variables dependientes e independientes

**Tabla 26:**

Variabes dependientes e independientes.

Variable	Tipo	Se refiere a
Consultoría empresarial	Independiente	Causa
Inserción laboral	Dependiente	Consecuencia

Hipótesis. H<sub>1</sub>: Con la gestión desde un consultorio empresarial en la UNAD ECACEN ZOCC se incrementan las posibilidades de acceso al mercado laboral de sus egresados y estudiantes.

## Solución del Problema Técnico

### *Análisis de Escenarios*

La planeación por escenarios establece posibles eventos deseados y no deseados que pueden eventualmente materializarse, es decir, considera la incertidumbre en el tiempo futuro tanto en el ámbito interno como externo del agente de análisis. La construcción de escenarios como herramienta prospectiva puede inmiscuir el componente cualitativo, como en este caso, para estimar su interrelación y permitir el diseño de estrategias ante los escenarios más acuciantes y riesgosos, que demandan mayor prioridad de intervención (Zahradníčková y Vacík, 2014, citado en Mejía et al., 2016).

En este sentido, con el objeto de diseñar un modelo de consultorio empresarial en la UNAD ECACEN ZOCC que genere mayores posibilidades de inserción laboral de sus egresados y dinamice las relaciones entre la universidad y el sector empresarial, se definen los factores clave que dan partida a proyecciones futuras de la propuesta. Los factores clave se consignan en la tabla 27.

### **Tabla 27**

Definición de Factores Clave.

<b>Factor</b>	<b>Descripción de Factor Clave</b>
Factor 1 (F1)	Voluntad de las organizaciones del sector productivo
Factor 2 (F2)	Definición de procesos, procedimientos, actividades y tareas asociadas al diseño del consultorio empresarial
Factor 3 (F3)	Participación de egresados y estudiantes en el consultorio empresarial

En consideración los factores clave relacionados, para cada uno se presuponen proyecciones futuras que establecen una connotación positiva y una negativa como así se muestra en la tabla 28.

**Tabla 28**

Proyecciones Futuras por Factor.

Factor	Proyección
Factor 1 (F1)	a) Que las organizaciones del sector productivo contribuyan solicitando servicios del consultorio para permitir la participación de los egresados y estudiantes.
	b) Que las organizaciones del sector productivo no contribuyan solicitando servicios del consultorio para permitir la participación de los egresados y estudiantes.
Factor 2 (F2)	a) Que el diseño integral del consultorio empresarial responda a las necesidades de los egresados, estudiantes y el sector empresarial.
	b) Que el diseño integral del consultorio empresarial no responda a las necesidades de los egresados, estudiantes y el sector empresarial.
Factor 3 (F3)	a) Que los egresados y estudiantes que cumplen los requisitos participen en el consultorio empresarial.
	b) Que los egresados y estudiantes que cumplen los requisitos no participen en el consultorio empresarial.

Ahora, como se expone en la tabla 29, a partir de la declaración de las proyecciones futuras, se procede con su interrelacionamiento para construir los posibles escenarios, nombrándolos de la siguiente manera: optimista, pesimista, aceptable, poco aceptable. Estas denominaciones toman lugar cuando se cumplen las siguientes condiciones: primero, es optimista cuando todas las proyecciones son positivas o favorables; segundo, es pesimista cuando todas las proyecciones son negativas o desfavorables; tercero es aceptable cuando al menos dos de las tres proyecciones son favorables; cuarto, es poco aceptable cuando dos de las tres proyecciones son desfavorables.

**Tabla 29**

Construcción de Posibles Escenarios.

Escenario	Factor	Proyección
Escenario 1 (Optimista)	F1 (a)	a) Que las organizaciones del sector productivo contribuyan solicitando servicios del consultorio para permitir la participación de los egresados y estudiantes.
	F2 (a)	a) Que el diseño integral del consultorio empresarial responda a las necesidades de los egresados, estudiantes y el sector empresarial.
	F3 (a)	a) Que los egresados y estudiantes que cumplen los requisitos participen en el consultorio empresarial.
Escenario 2 (Pesimista)	F1 (b)	b) Que las organizaciones del sector productivo no contribuyan solicitando servicios del consultorio para permitir la participación de los egresados y estudiantes.
	F2 (b)	b) Que el diseño integral del consultorio empresarial no responda a las necesidades de los egresados, estudiantes y el sector empresarial.
	F3 (b)	b) Que los egresados y estudiantes que cumplen los requisitos no participen en el consultorio empresarial.
Escenario 3 (Aceptable)	F1 (a)	a) Que las organizaciones del sector productivo contribuyan solicitando servicios del consultorio para permitir la participación de los egresados y estudiantes.
	F2 (a)	a) Que el diseño integral del consultorio empresarial responda a las necesidades de los egresados, estudiantes y el sector empresarial.
	F3 (b)	b) Que los egresados y estudiantes que cumplen los requisitos no participen en el consultorio empresarial.
Escenario 4 (Poco aceptable)	F1 (a)	a) Que las organizaciones del sector productivo contribuyan solicitando servicios del consultorio para permitir la participación de los egresados y estudiantes.
	F2 (b)	b) Que el diseño integral del consultorio empresarial no responda a las necesidades de los egresados, estudiantes y el sector empresarial.
	F3 (b)	b) Que los egresados y estudiantes que cumplen los requisitos no participen en el consultorio empresarial.
Escenario 5	F1 (b)	b) Que las organizaciones del sector productivo no contribuyan solicitando servicios del consultorio para permitir la participación de los egresados y estudiantes.
	F2 (a)	a) Que el diseño integral del consultorio empresarial responda a las necesidades de los egresados, estudiantes y el sector empresarial.
	F3 (a)	a) Que los egresados y estudiantes que cumplen los requisitos participen en el consultorio empresarial.
Escenario 6 (Aceptable)	F1 (b)	b) Que las organizaciones del sector productivo no contribuyan solicitando servicios del consultorio para permitir la participación de los egresados y estudiantes.
	F2 (b)	b) Que el diseño integral del consultorio empresarial no responda a las necesidades de los egresados, estudiantes y el sector empresarial.
	F3 (a)	a) Que los egresados y estudiantes que cumplen los requisitos participen en el consultorio empresarial.
Escenario 7	F1 (b)	b) Que las organizaciones del sector productivo no contribuyan solicitando servicios del consultorio para permitir la participación de los egresados y estudiantes.

Escenario	Factor	Proyección
(Poco aceptable)	F2 (a)	a) Que el diseño integral del consultorio empresarial responda a las necesidades de los egresados, estudiantes y el sector empresarial.
	F3 (b)	b) Que los egresados y estudiantes que cumplen los requisitos no participen en el consultorio empresarial.
Escenario 8 (Aceptable)	F1 (a)	a) Que las organizaciones del sector productivo contribuyan solicitando servicios del consultorio para permitir la participación de los egresados y estudiantes.
	F2 (b)	b) Que el diseño integral del consultorio empresarial no responda a las necesidades de los egresados, estudiantes y el sector empresarial.
	F3 (a)	a) Que los egresados y estudiantes que cumplen los requisitos participen en el consultorio empresarial.

Analizando los posibles escenarios y en orden de disminuir el nivel de incertidumbre ante las posibilidades estimadas que amenazan el logro del objetivo principal, se prioriza el abordaje del Escenario 2, que es el escenario pesimista, en el cual todas las condiciones se tornan como desfavorables o negativas. Para el Escenario 2 se plantean estrategias que permitan, como mencionado previamente, disminuir el nivel de riesgo frente al cumplimiento del propósito central del proyecto. Dichas estrategias se establecen para cada proyección negativa, como así se representa en la tabla 30:

**Tabla 30**

Estrategias Ante un Escenario Pesimista.

Estructura del Escenario Prioritario		Estrategia
Escenario 2 (Pesimista)	F1 (b) b) Que las organizaciones del sector productivo no contribuyan solicitando servicios del consultorio para permitir la	a) Fortalecer la relación con organizaciones del sector productivo mediante convenios de beneficio interinstitucional b) Sensibilizar a las organizaciones del sector productivo sobre la importancia

Estructura del Escenario Prioritario	Estrategia
participación de los egresados y estudiantes.	de facilitar la participación de egresados en sus procesos operativos y administrativos mediante el ejercicio de consultoría.
F2 (b) b) Que el diseño integral del consultorio empresarial no responda a las necesidades de los egresados, estudiantes y el sector empresarial.	c) Sensibilizar a las organizaciones del sector productivo sobre la posibilidad de reconocer y contar con talento humano calificado de manera más ágil. a) Revisión de pares a los procesos, procedimientos, actividades y tareas asociadas al diseño del consultorio empresarial. b) Implementación de prueba piloto
F3 (b) b) Que los egresados y estudiantes que cumplen los requisitos no participen en el consultorio empresarial.	a) Fortalecer las acciones de seguimiento y comunicación con los egresados por parte de VISAE. b) Sensibilizar a los egresados y estudiantes sobre la posibilidad de adquirir experiencia, desarrollar habilidades de empleabilidad y formar

<b>Estructura del Escenario Prioritario</b>	<b>Estrategia</b>
	<p>redes de contacto mediante la participación en el consultorio.</p> <p>c) Dar a conocer a los egresados las acciones de relacionamiento de la universidad con las organizaciones del sector empresarial.</p>

### *Análisis de Causas y Efectos*

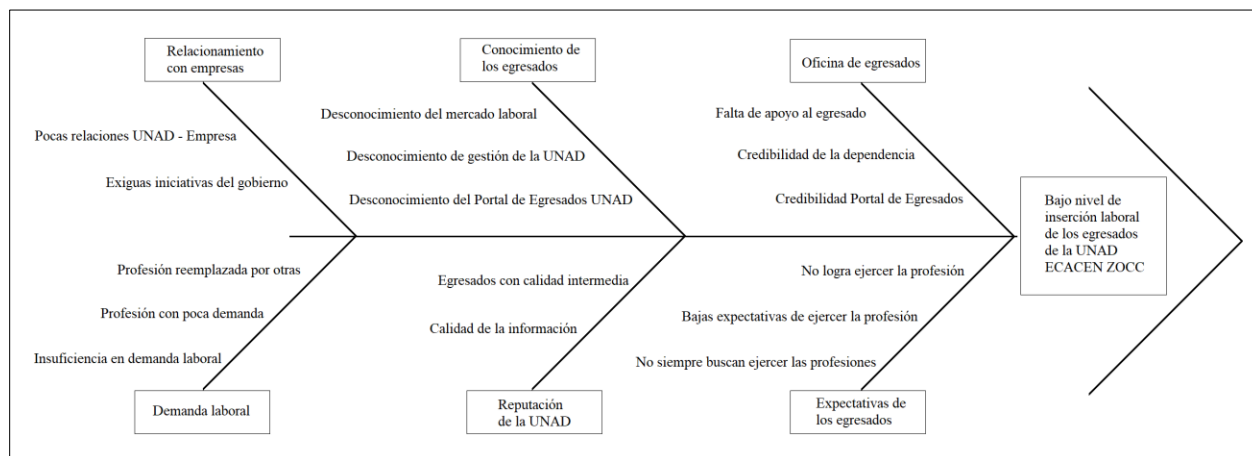
Varias son las causas que generan el bajo nivel de inserción laboral de los egresados de la UNAD ECACEN ZOCC, como fue mencionado en el contexto de desarrollo de la problemática, considerando que, de la población de egresados encuestada en el contexto de desarrollo del problema, aproximadamente la mitad ejerce actividades diferentes a las de su formación universitaria.

En este sentido, como causales se destacan, de manera generalizada: la poca demanda de talento humano en el mercado laboral; el poco relacionamiento de las organizaciones del sector productivo con la universidad para facilitar espacios de práctica y transición de sus egresados; la reputación de la UNAD por el nivel de formación de sus egresados; las estrategias de acompañamiento de la oficina de egresados de la universidad que, como lo mencionan los egresados, todavía están en vía de fortalecer los mecanismos de apoyo; aunado al desconocimiento de los mismos egresados sobre los mecanismos de gestión que facilita la UNAD, independiente de su nivel de madurez; asimismo, las bajas expectativas de los egresados, quienes no siempre creen o buscan ejercer la profesión en la que fueron formados. Las causas

que apuntan al efecto del bajo nivel de inserción laboral de los egresados de la UNAD ECACEN ZOCC están ilustradas en la espina de pescado siguiente, figura 32.

### Figura 32

Causas de Bajo Nivel de Inserción Laboral de Egresados UNAD ECACEN ZOCC.



### *Identificar la Forma en que se Puede Gestionar el Compromiso y los Planes de Seguimiento de las Acciones Propuestas*

En el marco del objetivo principal de la propuesta, el alcance está planteado hasta el diseño de un modelo de consultorio empresarial en la UNAD ECACEN ZOCC, sin embargo, una vez diseñado y aprobado el modelo del consultorio, se torna posible, aunque de manera opcional, revisar la operatividad e impacto de dicho modelo en mediante la eventual aplicación de un piloto.

Así las cosas, se establece una forma integrada por dos grandes momentos para la gestión del compromiso que dan cuenta, no de la fase de diseño del modelo, sino de la fase de prueba mencionada en el piloto. Por tanto, dentro del piloto, una primera fase corresponde al seguimiento de los indicadores; la segunda fase, a la implementación del ciclo PHVA, que, según lo establece Cuatrecasas, (2010), citado en Garay (2017), este ciclo permite planificar, hacer, verificar y actuar, considerando acciones preventivas y correctivas según corresponda, el



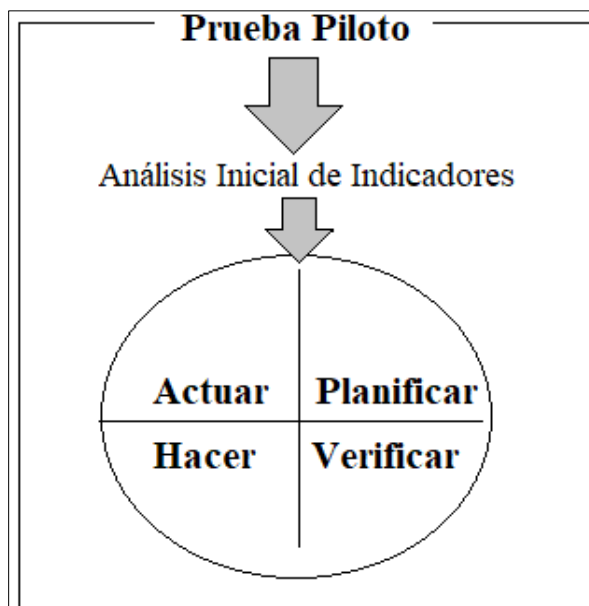
cual, por tener la connotación de ciclo, puede repetirse cuantas veces sea necesario para alcanzar y mantener los resultados esperados. En este sentido, a partir de los resultados obtenidos en los indicadores, se procede con la implementación del modelo de mejora continuada propuesto - el ciclo PHVA -. Ambas acciones, el análisis de los indicadores y la implementación del ciclo PHVA, se materializan durante el momento de implementación del modelo de consultorio empresarial diseñado, que se daría en una eventual aplicación de la prueba piloto.

En este tenor, y en congruencia los lineamientos del ciclo PHVA, una vez analizados los resultados de los indicadores, en la planificación se proponen, si es el caso, nuevos objetivos para un próximo funcionamiento del modelo del consultorio empresarial; se procura hacer lo planificado; se verifica el cumplimiento de lo planificado; y se actúa correctivamente, es decir, recopilando lo aprendido y poniendo en marcha las lecciones construidas que fundamentan el reinicio del ciclo para una nueva planificación (Deming, 1989, citado en Garay, 2017) en caso de que el modelo de consultorio diseñado trascienda del piloto a nuevos momentos de operatividad para la UNAD ECACEN ZOCC, con mucho más formalidad.

Se retoman entonces los indicadores iniciales de la tabla 25 que le dan partida al ciclo PHVA durante una eventual implementación de la prueba piloto, corroborando que dicha prueba piloto se daría de manera subsecuente a la presentación de esta propuesta, pues no corresponde a la respuesta de los objetivos específicos. Así, el proceso integrado que da cuenta de la forma de gestionar el compromiso se representa en la figura 33.

**Figura 33**

Proceso de Gestión del Compromiso Durante Piloto.



Fuente: elaboración propia, basado en Garay (2017)

***Verificar que la Solución Propuesta se Alinee con las Metas Estratégicas de la Compañía***

Como aludido previamente, la UNAD (s.f.) tiene como misión contribuir a la educación para todos mediante la modalidad abierta y a distancia, en ambientes virtuales de aprendizaje, con inclusión y solidaridad, llevando a cabo procesos de acción pedagógica, proyección social, desarrollo regional, investigación, internacionalización, innovación y uso de tecnologías digitales para el fomento del aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo; en esta misión también se incluyen acciones de participación comunitaria y la promoción del espíritu emprendedor con miras al aporte para el desarrollo, social, económico y humano de las personas y los territorios, y con una visión sostenible y sustentable, con calidad, eficiencia y equidad social.

La solución propuesta presentada acude a diseñar un modelo de consultorio empresarial en la UNAD ECACEN ZOCC que genere mayores posibilidades de inserción laboral de sus egresados y dinamice las relaciones entre la universidad y el sector empresarial. En este sentido,

se confirma la coherencia entre la solución propuesta y la misión de la UNAD, puesto que, priorizando las necesidades de los egresados, dicho consultorio se diseña buscando corresponder a los principios que soportan la proyección social, la inclusión, la solidaridad y el desarrollo de habilidades de empleabilidad en el marco del desarrollo personal, profesional y social, propiciando, con sentido de responsabilidad y sostenibilidad, el bienestar y desarrollo económico de organizaciones y territorios. La tabla XX establece los aspectos más representativos que, respecto a la misión, tienen en común la UNAD con la propuesta.

### **Figura 34**

Alineación de la Propuesta con la Misión de la Institución.

• Proyección Social
• Inclusión
• Solidaridad
• Desarrollo humano
• Desarrollo organizacional
• Desarrollo social
• Desarrollo económico
• Sostenibilidad

### ***Propuesta del Plan de Comunicaciones que Entregue las Soluciones a los Distintos***

#### ***Stakeholders del Proyecto***

La comunicación asertiva que se requiere para canalizar de manera eficiente y precisa la información facilita la toma de decisiones, que orienta a la eficacia del proyecto; así,

considerando que los stakeholders reconocen, identifican y transmiten la información asociada a los fenómenos que acaecen, se torna posible intervenir para corregir, replantear y direccionar dicho proyecto para promover el logro de los resultados esperados. Reforzando lo anterior, la Guía PMBOK (2019), citado en Illidge y Herrán (2020), establece que la gestión de las comunicaciones del proyecto articula las fases y elementos necesarios para corroborar el procesamiento de los datos, el análisis de la información y la socialización de la misma a los stakeholders, para ejercer las acciones que favorezcan el desarrollo de la propuesta y, por tanto, el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, la información del proyecto para este plan de comunicaciones pasará por diferentes fases: generación, recopilación, almacenamiento, análisis, y socialización. Los stakeholders definidos en el plan de comunicaciones son: los consultores que son los egresados UNAD ECACEN ZOCC y aquellos estudiantes con cumplimiento de aprobación mínima del 90% del plan de estudios de alguno de los programas profesionales de ECACEN (Administración de Empresas, Economía o Contaduría), organizaciones solicitantes del sector productivo, y autores.

Varias son las herramientas o mecanismos de comunicación para la generación, recopilación, almacenamiento, análisis, y socialización. Por tanto, los autores son los encargados de generar, recopilar, almacenar, analizar y socializar la información que se requiera tanto para la construcción del proyecto como para una eventual implementación del piloto cuando dicho proyecto se apruebe, considerando inclusive la presentación de los resultados; asimismo, son los consultores – egresados o estudiantes, si es el caso, – quienes generan, recopilan, almacenan, analizan la información asociada a la participación en el piloto; finalmente, son las organizaciones del sector productivo los entes receptores de los resultados que sobrevengan de

los procesos de consultoría; de la misma manera, se espera que las organizaciones, a partir del servicio recibido en la consultoría, generen y socialicen la información para realimentar el proceso de consultoría desarrollado y permitir el así el planteamiento de acciones de mejora.

En la tabla 31 se expone el plan de comunicación, articulando las fases, actividades, los stakeholders o participantes, las herramientas o mecanismos para el tratamiento de la información.

**Tabla 311**

Plan de Comunicaciones del Proyecto.

<b>¿Cuándo? (Fase)</b>	<b>¿Qué? (Actividad)</b>	<b>¿Quiénes? (Participantes)</b>	<b>¿Cada Cuánto?</b>	<b>¿Cómo? (Herramienta o Mecanismo)</b>
Diseño del modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC	Generar, recopilar, almacenar, analizar y socializar la información.	Autores del proyecto.	A discreción de los autores del proyecto.	Uso de hardware y software.  Reuniones virtuales.
Implementación de la prueba piloto.	Sensibilizar y capacitar a consultores participantes.	De autores acompañantes a consultores participantes.	Una vez, antes de ejercer la consultoría.	Reunión virtual.

<b>¿Cuándo? (Fase)</b>	<b>¿Qué? (Actividad)</b>	<b>¿Quiénes? (Participantes)</b>	<b>¿Cada Cuánto?</b>	<b>¿Cómo? (Herramienta o Mecanismo)</b>
Implementación de la prueba piloto.	Generar, recopilar, almacenar y analizar información.	Consultores, acompañados por autores del proyecto.	Diariamente, durante la implementaci ón del piloto.	Uso de hardware y software.
Implementación de la prueba piloto.	Socializar la información.	Consultores y autores acompañantes a la organización solicitante.	Al finalizar el piloto.	Reunión virtual.
Implementación de la prueba piloto.	Generar y socializar información.	De organización solicitante a autores del proyecto.	Al finalizar el piloto.	Uso de hardware y software.  Reunión virtual.

## **Capítulo II: Propuesta del Portafolio de Servicios Para el Modelo del Consultorio Empresarial de la UNAD ECACEN ZOCC**

Lara (2002), como así lo cita la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA, 2021), establece que un “servicio” corresponde a un producto inmaterial, el cual, su producción acude a un esfuerzo mecánico o humano. Ahora, Lesmes (2014) relaciona el concepto “portafolio” como un conjunto o paquete de servicios que se ajusta a las necesidades de los clientes, orientados a la resolución de dificultades, el mejoramiento de situaciones o el aprovechamiento de oportunidades. En este sentido, se propone un portafolio que integra un paquete de servicios de consultoría administrativa empresarial, encaminados a gestionar las necesidades de las organizaciones que, para propósitos del presente trabajo, se establecen en el área de influencia de la zona occidente (ZOCC) de la UNAD y articula como benefactores a las organizaciones de su área de influencia en los departamentos de Antioquia, Risaralda, Caldas y Chocó.

Por lo tanto, para la proposición del portafolio, se listan 9 servicios administrativos con aspectos estratégicos y de gestión humana, asimismo, contables y financieros. Estos servicios del portafolio se representan en la tabla

**Tabla 322**

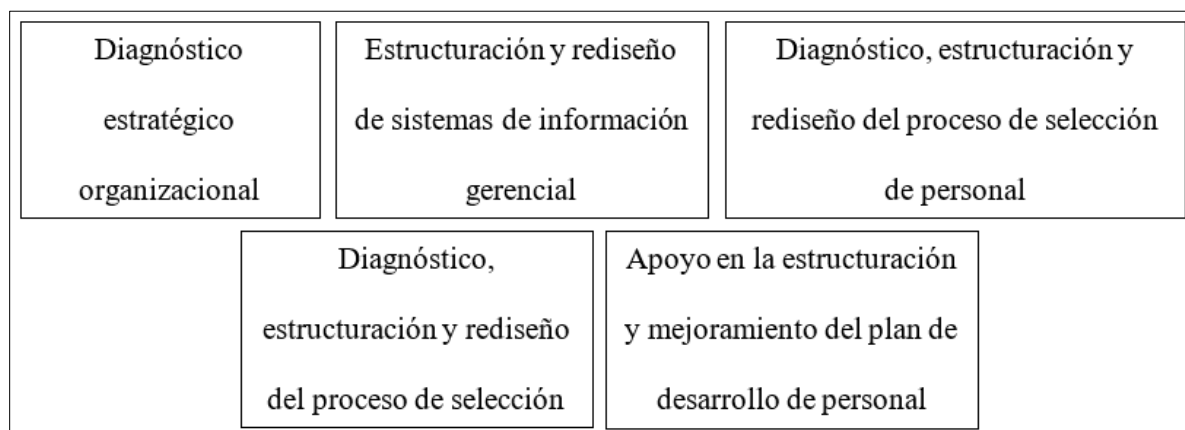
Servicios del Portafolio.

Lista de servicios del portafolio	
Número	Nombre
1	Diagnóstico estratégico organizacional
2	Diagnóstico, estructuración y rediseño del proceso de selección de personal
3	Diagnóstico, estructuración y rediseño del proceso de contratación de personal
4	Apoyo en la estructuración y mejoramiento del plan de desarrollo de personal
5	Diagnóstico de procesos de contabilización
6	Diagnóstico del proceso de elaboración de estados financieros
7	Evaluación financiera de la organización, con elementos de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad, y análisis de viabilidad
8	Evaluación de proyectos
9	Diagnóstico, estructuración y rediseño de sistemas de información gerencial

Los servicios administrativos, como mencionado previamente, tienen dos líneas de énfasis a saber: primero, aspectos estratégicos y de gestión humana; segundo, aspectos contables y financieros. Los servicios administrativos con énfasis en aspectos estratégicos y de gestión humana son se presentan en la figura 35:

**Figura 35**

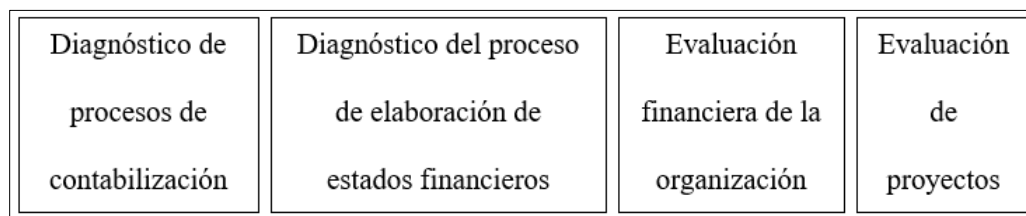
Servicios administrativos énfasis en aspectos estratégicos y gestión humana.



Ahora, los servicios administrativos con énfasis en aspectos contables y financieros se exponen en la figura 36:

**Figura 36**

Servicios administrativos con énfasis en aspectos contables y financieros.



En este tenor, la metodología para la creación y selección de los servicios anteriormente listados ha sido fundamentada en los planes de estudio de los actuales programas profesionales de LA UNAD ECACEN, que han sido ofertados hasta el periodo intersemestral 08-03 del 2021 (Administración de Empresas, Economía, Contaduría Pública). Lo anterior, teniendo en cuenta



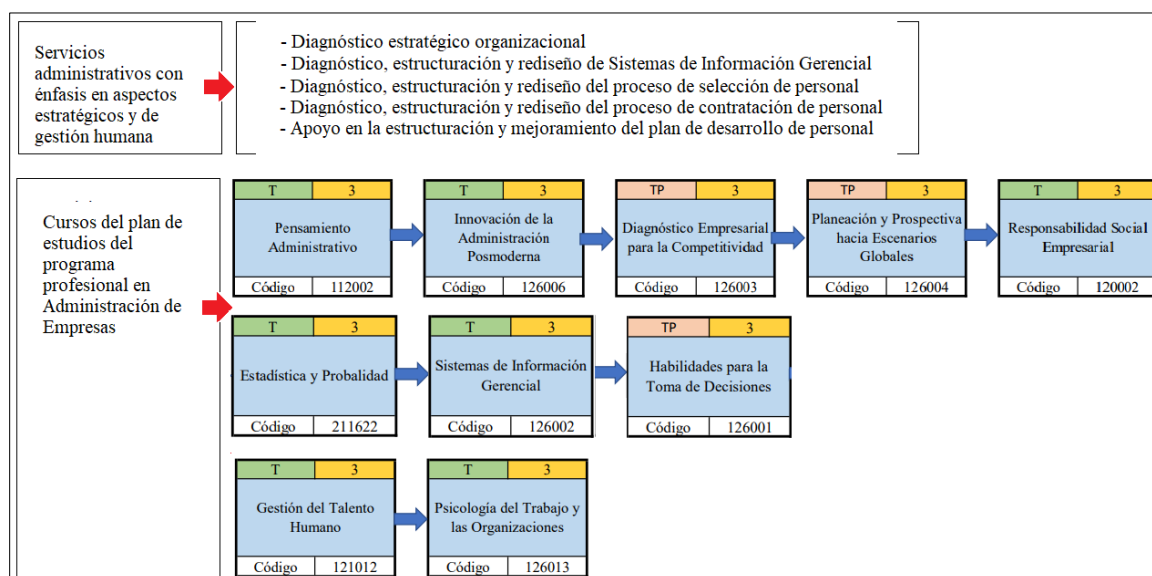
que los potenciales participantes del consultorio, a parte de los docentes acompañantes, son tanto los egresados de los programas en mención como los estudiantes activos que hayan aprobado mínimo el 90% de los créditos académicos de dichos programas profesionales – Administración de Empresas, Economía, Contaduría Pública -.

Por tanto, mediante los ejercicios de consultoría, se busca que los egresados y estudiantes continúen fortaleciendo las competencias y los conocimientos desarrollados durante su proceso de estudio, esto justifica la proposición de los servicios del consultorio a partir los planes de estudio de dichos programas profesionales relacionados.

Así las cosas, la figura 37 representa la proposición y enunciación de los servicios administrativos con énfasis en aspectos de direccionamiento estratégico y de gestión humana, que se relacionan directamente con los cursos y contenidos temáticos del plan de estudios del programa profesional en Administración de Empresas.

### Figura 37

Servicios a Partir del Programa Profesional Administración de Empresas.

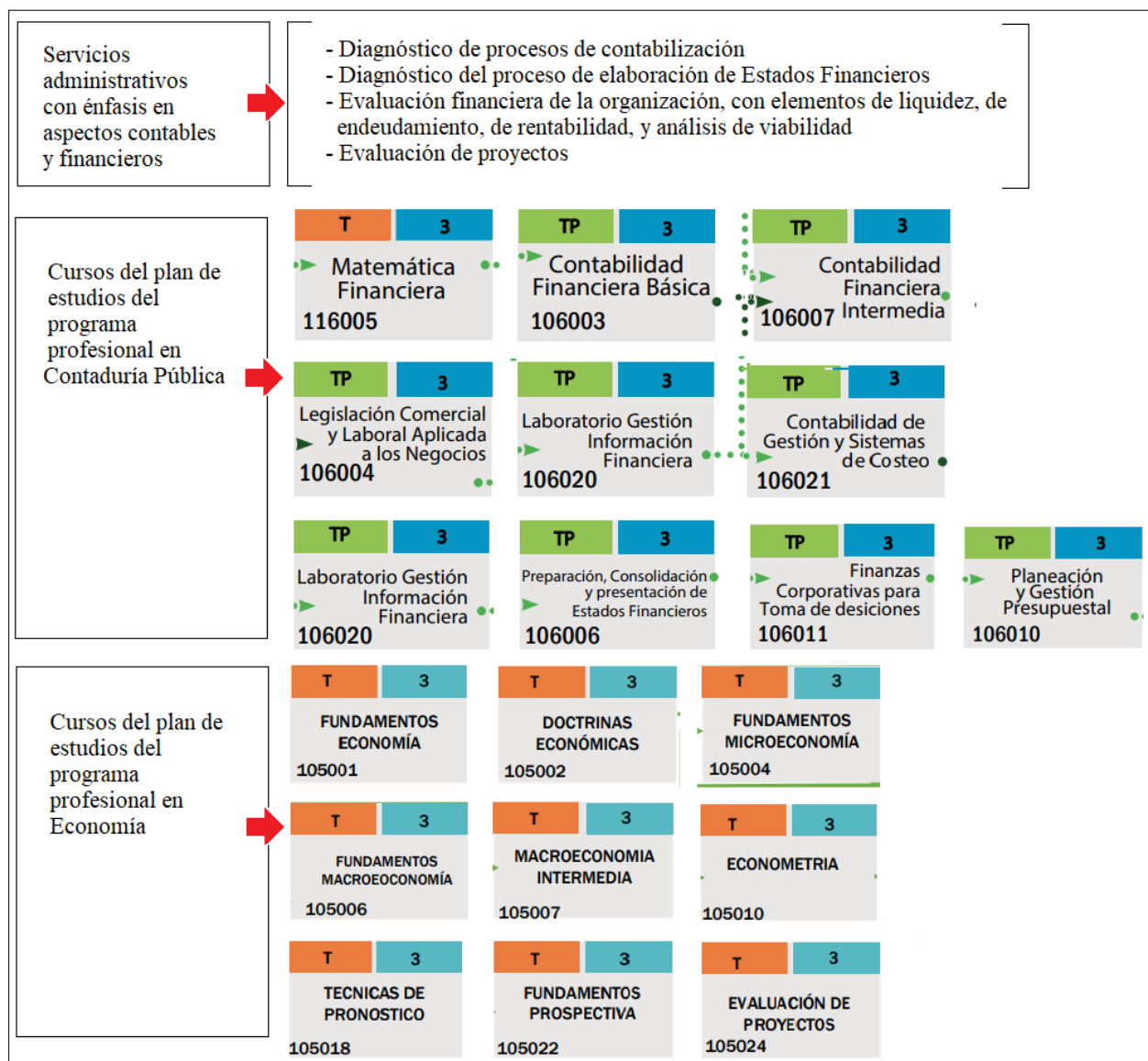


Fuente: elaboración propia, basado en UNAD (2020)

Nota: la figura XX representa la proposición y enunciación de los servicios de corte administrativo con énfasis en aspectos contables y financieros, que se relacionan directamente con los cursos y contenidos temáticos de los planes de estudios de los programas profesionales en Contaduría Pública y Economía.

**Figura 38**

Creación de Servicios a Partir de Programas Contaduría Pública y Economía.



Fuente: elaboración propia, basado en UNAD (2020)

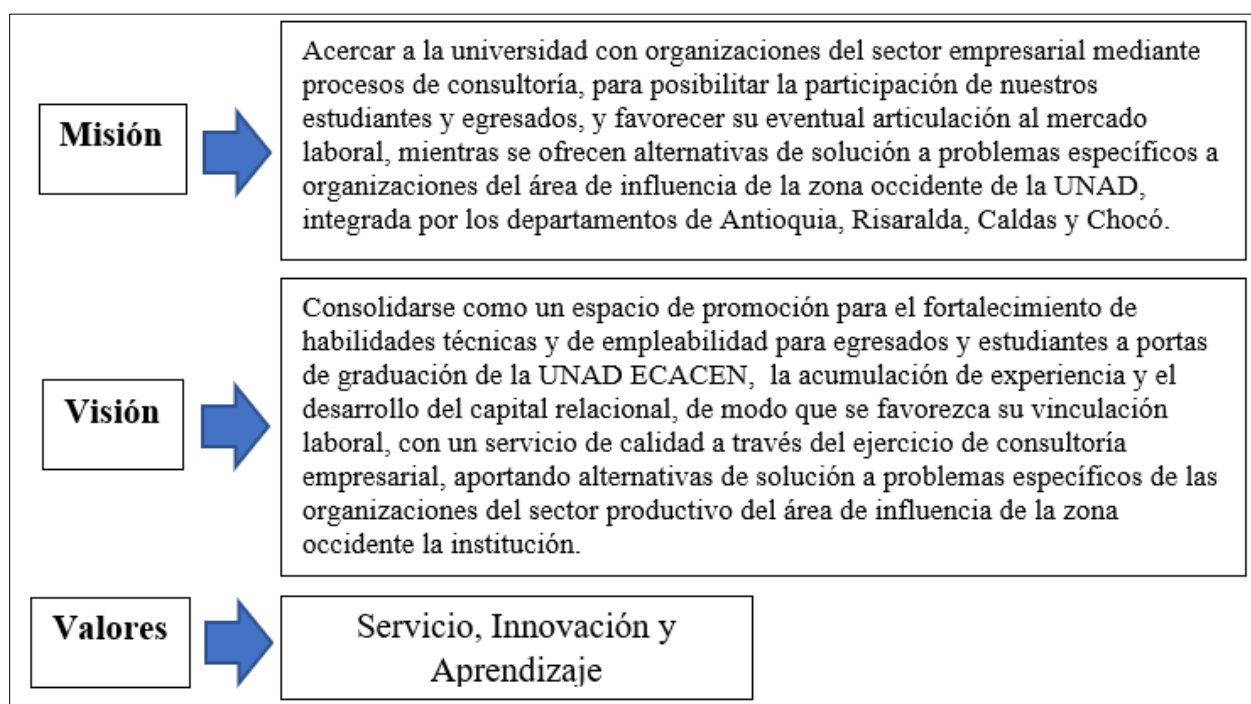
## Capítulo III: Planteamiento del Modo de Operación del Modelo de Consultorio Empresarial

### Elementos corporativos

Algunos de los elementos corporativos del modelo de consultorio como la visión, misión y valores se muestran en la figura 39

#### Figura 39

Elementos corporativos.

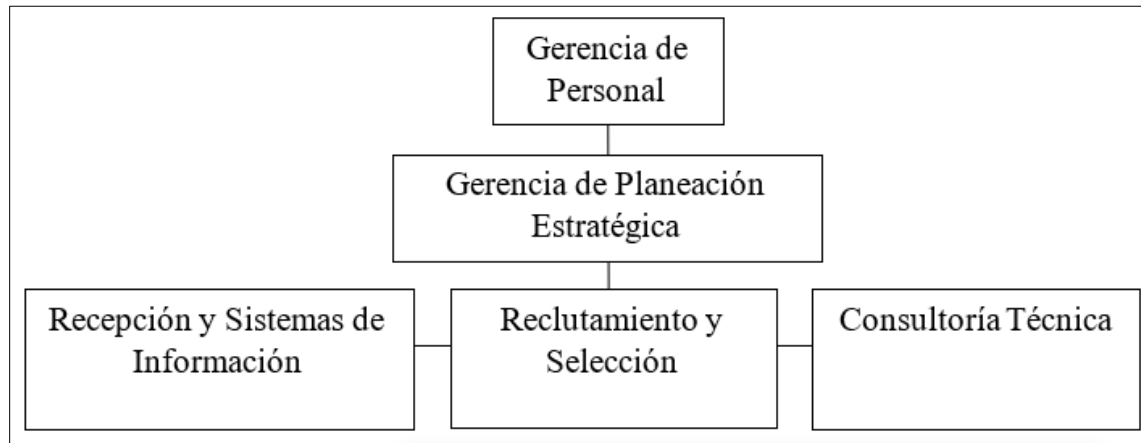


### Organigrama

La figura 40, representa gráficamente la estructura del consultorio empresarial de la UNAD ECACEN ZOCC.

#### Figura 40

Organigrama del modelo de consultorio de la UNAD ECACEN ZOCC.



### Descripción de los Cargos

La descripción de los cargos corresponde a la definición de los requerimientos, objetivos y responsabilidades que deben ejercer los colaboradores quienes ocupan tales cargos o roles para el caso del consultorio empresarial de la UNAD ECACEN ZOCC; en este sentido, las tablas 34 a la 38 representan, respectivamente, la descripción de cargo de la Gerencia de Personal, la Gerencia de Planeación Estratégica, Recepción y Sistemas de Información, Reclutamiento y Selección, y Consultoría técnica.

### Tabla 333

Descripción del Cargo Gerencia de Personal.

<b>Jefe directo</b>	Líder zonal UNAD ECACEN ZOCC.
<b>Supervisión a cargo</b>	Gerencia de Planeación estratégica.
<b>Formación Académica</b>	Profesional en áreas administrativas con posgrado.
<b>Años de experiencia</b>	5
<b>Objetivo del puesto</b>	Supervisar el funcionamiento del consultorio empresarial de la UNAD ECACEN ZOCC

---

<b>Modalidad de operación</b>	Virtual.
<b>Funciones y responsabilidades del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar los objetivos estratégicos el modelo del consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC.</li><li>• Controlar el cumplimiento de los objetivos del modelo de consultorio empresarial de la UNAD ECACEN ZOCC.</li><li>• Establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del consultorio empresarial de la UNAD ECCEN ZOCC respecto a su operación.</li><li>• Proponer planes de acción y supervisar su cumplimiento.</li><li>• Supervisar recursos humanos y tecnológicos asignados para la operación al modelo del consultorio empresarial</li><li>• Participar en talleres y reuniones informativas con grupos de interés.</li></ul>

---

Fuente: elaboración propia basado en Tarcicia y Gonzáles (2013)

**Tabla 344**

Descripción del Cargo Gerencia de Planeación Estratégica.

<b>Jefe directo</b>	Gerencia de personal.
<b>Supervisión a cargo</b>	Recepción y sistemas de información, reclutamiento y selección; consultoría técnica.
<b>Formación Académica</b>	Profesional en áreas administrativas con posgrado.
<b>Años de experiencia</b>	2
<b>Objetivo del puesto</b>	Supervisar el funcionamiento operativo de las áreas de recepción y sistemas de información; reclutamiento y selección; y consultoría técnica.
<b>Modalidad de operación</b>	Virtual.
<b>Funciones y responsabilidades del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el cumplimiento de los objetivos estratégicos el modelo del consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC.</li> <li>• Garantizar la disponibilidad de los recursos humanos y tecnológicos asignados para la operación al modelo del consultorio empresarial.</li> <li>• Elaborar informes de gestión y resultados asociados a la operación del modelo de consultorio empresarial, en base a los objetivos estratégicos.</li> <li>• Participar en talleres y reuniones informativas con grupos de interés.</li> </ul>

---

Fuente: elaboración propia basado en Tarcicia y Gonzáles (2013)

**Tabla 355**

Descripción del Cargo Recepción y Sistemas de Información.

<b>Jefe directo</b>	Planeación Estratégica.
<b>Formación Académica</b>	Profesional en áreas administrativas.
<b>Años de experiencia</b>	2
<b>Objetivo del puesto</b>	Coordinar los sistemas de información y el proceso de recepción y trámite de solicitudes, sugerencias, quejas y reclamos a partir de la operación del modelo consultorio empresarial de la UNAD ECACEN ZOCC.
<b>Modalidad de operación</b>	Virtual
<b>Funciones y responsabilidades del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargarse de la fase de Preaprobación según los pasos que se describen en el mapa de operación del consultorio</li> <li>• Atender y tramitar solicitudes de consultoría.</li> <li>• Atender y tramitar, sugerencias, quejas y reclamos.</li> <li>• Verificar la disponibilidad de los recursos humanos y tecnológicos asignados para la operación del modelo del consultorio empresarial.</li> <li>• Transferir la aprobación de solicitud de la organización solicitante a consultoría técnica.</li> <li>• Elaborar estadísticas de recepción de solicitudes, consultorías realizadas, sugerencias, quejas y reclamos.</li> </ul>

- 
- Colaborar en la elaboración de informes de gestión y resultados asociados a la operación del modelo de consultorio empresarial, en base a los objetivos estratégicos.
  - Participar en talleres y reuniones informativas con grupos de interés.
- 

Fuente: elaboración propia basado en Tarcicia y Gonzáles (2013)

### Tabla 366

Descripción del Cargo Reclutamiento y Selección.

<b>Jefe directo</b>	Planeación Estratégica.
<b>Formación Académica</b>	Profesional en áreas administrativas.
<b>Años de experiencia</b>	2
<b>Objetivo del puesto</b>	Seleccionar, establecer y controlar los equipos de trabajo de consultoría técnica.
<b>Modalidad de operación</b>	Virtual
<b>Funciones y responsabilidades del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la disponibilidad de los recursos humanos y tecnológicos asignados para la operación al modelo del consultorio empresarial.</li> <li>• Conformar equipos de consultoría técnica según la disponibilidad interna y las necesidades de la organización solicitante.</li> <li>• Colaborar en la elaboración de informes de gestión y resultados asociados a la operación del modelo de</li> </ul>

---



---

consultorio empresarial, en base a los objetivos estratégicos.

- Participar en talleres y reuniones informativas con grupos de interés.
- 

Fuente: elaboración propia basado en Tarcicia y Gonzáles (2013)

### Tabla 377

Descripción del Cargo Consultoría Técnica.

---

<b>Jefe directo</b>	Planeación Estratégica.
<b>Formación Académica</b>	Profesional en áreas administrativas o estudiante con cumplimiento mínimo del 90% de los créditos académicos en el programa profesional de Administración de empresas o Economía o Contaduría.
<b>Años de experiencia</b>	No requiere
<b>Objetivo del puesto</b>	Participar en los ejercicios de consultoría para fortalecer las competencias de empleabilidad, sumar experiencia y fomentar el capital relacional con organizaciones del sector productivo del área de influencia de la UNAD ECACEN ZOCC
<b>Modalidad de operación</b>	Virtual; presencial (opcional).
<b>Funciones y responsabilidades del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la disponibilidad de los recursos humanos y tecnológicos asignados para la operación al modelo del consultorio empresarial.</li> <li>• Encargarse de las fases Diagnóstico inicial, Planificación, Implementación, y Análisis de</li> </ul>

---

---

resultados según se describe en el mapa de operación del consultorio.

- Elaborar los reportes de resultados de los planes de acción a la luz de los plazos establecidos.
- Colaborar en la elaboración de informes de gestión y resultados asociados a la operación del modelo de consultorio empresarial, en base a los objetivos estratégicos.
- Participar en talleres y reuniones informativas con grupos de interés.

---

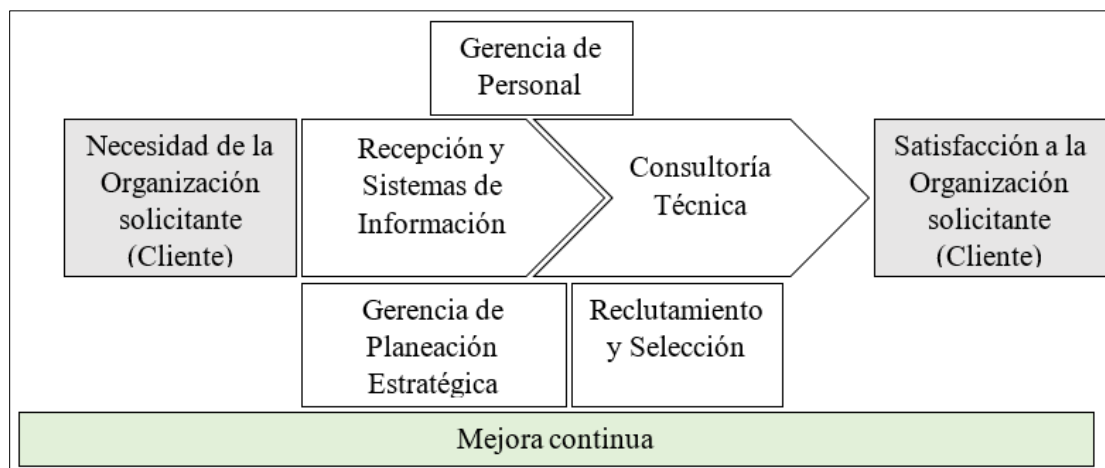
Fuente: elaboración propia basado en Tarcicia y González (2013)

### **Mapa de procesos**

La figura XX representa la interacción de los procesos de dirección o estratégicos, los misionales y de apoyo, en función de atender las necesidades de la organización solicitante hasta lograr su satisfacción, todo en sobre la impronta de la mejora continua, que busca, de manera constante, fortalecer la calidad del servicio prestado para el beneficio integrador que incumbe a todos los grupos de interés participantes en el modelo de consultorio empresarial de la UNAD ECACEN ZOCC.

**Figura 41**

Mapa de Procesos del Modelo de Consultorio para la UNAD ECACEN ZOCC.



### Proceso de Operación y Diagrama de flujo

El consultorio opera virtualmente. Los procesos de consultoría no requieren de la presencia de nuestros funcionarios en las instalaciones de las organizaciones solicitantes.

Cualquier organización del área de influencia de la zona occidente de la UNAD, que corresponde a Antioquia, Risaralda, Caldas y Chocó puede solicitar, en cualquier momento, un solo servicio del consultorio a la vez, asimismo, un solo servicio cada tres meses. La solicitud del servicio de consultoría debe realizarse diligenciando el formulario que se despliega al escoger el servicio solicitado o en la pestaña "Nuestros Contactos"; de igual manera, se pueden realizar solicitudes escribiéndonos al correo caeunadmail.com, Instagram: cae\_ecacen, Facebook: Cae Unad, y diligenciando la siguiente información: 1. Nombre de persona jurídica, 2. NIT, 3. Municipio, 4. Número de contacto (móvil o fijo), 5. Correo electrónico, 6. Tipo de servicio solicitado, 7. Explicación de la solicitud.

Las solicitudes realizadas por parte de las organizaciones solicitantes se pueden enviar a cualquier hora del día, la respuesta de pre-aprobación o rechazo no superará las 24 horas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el proceso de la consultoría se desarrolla en cinco fases:

- a) Preaprobación; b) Diagnóstico inicial; c) Formalización d) Planificación; e) Implementación;
- f) Análisis de resultados.

Se inicia con una fase de "Preaprobación", en la cual, uno de los funcionarios (tutor acompañante) revisará la solicitud del cliente, que corresponde a una organización del sector productivo del área de influencia de la zona occidente, sea del departamento de Antioquia, Risaralda, Caldas o Chocó; posteriormente, se preprueba o rechaza la solicitud dependiendo de la pertinencia, asimismo, de la disponibilidad del servicio solicitado. En esta etapa de Preaprobación, no se requiere la participación de la organización solicitante.

Con la Preaprobación y comenzando en la fase de "Diagnóstico inicial", el funcionario (tutor acompañante) se contacta con la organización solicitante para analizar con mayor profundidad el requerimiento; El Diagnóstico inicial tiene una duración máxima de dos horas y se desarrolla virtualmente con la participación del funcionario y la organización. Al finalizar el Diagnóstico inicial, se emite respuesta inmediata sobre la aceptación o rechazo de la solicitud.

Una vez aceptada la solicitud, se procede con la "Formalización", que corresponde al procedimiento legal para el establecimiento del convenio interinstitucional que relaciona el servicio de consultoría administrativa empresarial con la participación de los interesados y su alcance.

Posterior a la Formalización, se inicia automáticamente la siguiente etapa llamada "Planificación", con una duración máxima de dos horas. En esta etapa, con la participación del funcionario (tutor acompañante) y la organización solicitante, se conciertan y se proponen aspectos generales de la consultoría, como los objetivos, el tiempo y número de sesiones dentro de un plan de trabajo que demandaría la siguiente fase: "Implementación".

La Implementación es la intervención que realiza en CAE ECACEN ZOCC mediante el proceso de consultoría técnica, con el desarrollo del servicio solicitado. Así las cosas, el papel de la organización solicitante corresponde a permitir el acceso del equipo de consultoría al análisis de las situaciones, procesos e información pertinente según se haya requerido y convenido entre las partes.

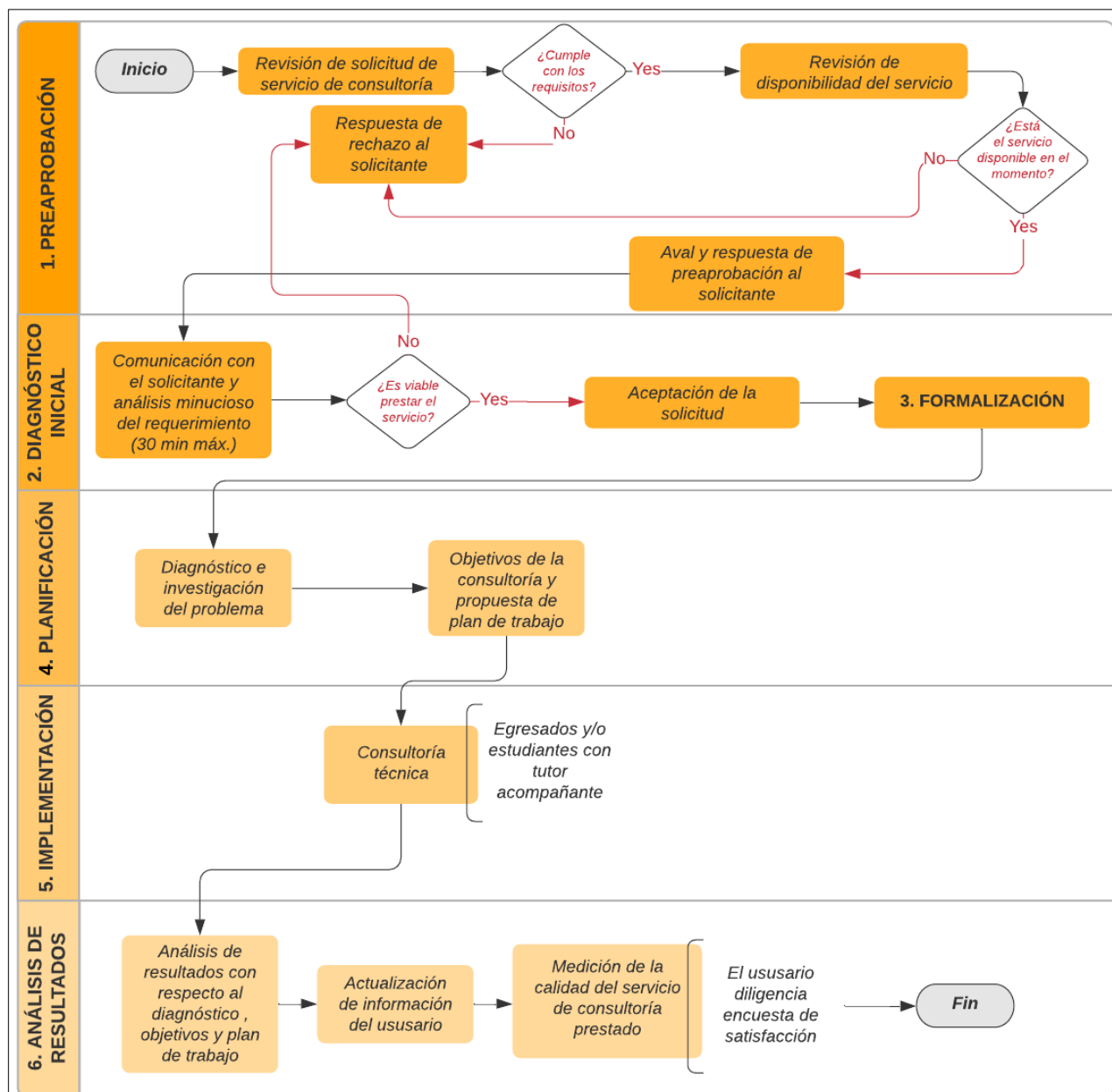
La fase final corresponde al “Análisis de resultados”. En esta fase se verifica el cumplimiento del plan de trabajo, la implementación y el impacto generado para la organización. Para esta fase concluyente se requiere de la participación paralela de la organización solicitante con el equipo de consultoría, de modo que sea posible revisar y analizar la información resultante de la implementación. Asimismo, al finalizar el servicio de consultoría, la organización podrá calificar la calidad del servicio prestado y realimentar el proceso para iniciar acciones subsecuentes de mejora.

Mediante el siguiente diagrama de flujo, la figura X representa el proceso de operación del modelo consultorio anteriormente explicado

En la línea de lo anterior, la tabla XX contiene los datos de contacto y el enlace del sitio web del modelo del consultorio, de la mano de otros aspectos como la descripción de los agentes potencialmente beneficiarios de las consultorías, consultores, asimismo, la metodología de operación que establece el modo de participación de los stakeholders en las diferentes etapas de la consultoría.

**Figura 42**

Proceso de Operación del Modelo de Consultorio Empresarial.



**Tabla 388**

Modo de Operación del Modelo del Consultorio Empresarial.

<b>Sobre el Consultorio</b>	
<b>Beneficiarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones del sector productivo del área de influencia correspondiente a la zona occidente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia; por consiguiente, que acoge a los siguientes departamentos: Antioquia, Risaralda, Caldas y Chocó.</li> </ul>
<b>Consultores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para cada servicio de consultoría, se integran equipos de trabajo conformados por máximo tres participantes, los cuales, pueden ser máximo dos consultores convocados entre egresados y estudiantes que cumplan los requisitos descritos, con un tutor acompañante de la UNAD ECACEN ZOCC.</li> </ul>
<b>Sitio web y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web:</li> </ul>
<b>Contacto</b>	<p><a href="https://sites.google.com/view/consultorioempresarialunadecac/inicio">https://sites.google.com/view/consultorioempresarialunadecac/inicio</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instagram: cae_ecacen</li> <li>• Facebook: Cae Unad</li> <li>• Correo: caeunadmail.com</li> </ul>
<b>Horario de atención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de solicitudes mediante Correo y Redes sociales: 24 horas.</li> <li>• Cita de preaprobación y diagnóstico inicial de 08:00 a 17:00 vía Google meet o Zoom.</li> </ul>

---

## Sobre el Consultorio

---

**Modalidad**

- Virtual. Los procesos de consultoría no requieren de la presencia de nuestros funcionarios en las instalaciones de las organizaciones solicitantes.

**Operación del Consultorio**

- Cualquier organización del área de influencia de la zona occidente de la UNAD, que corresponde a Antioquia, Risaralda, Caldas y Chocó, puede solicitar, en cualquier momento, un solo servicio del consultorio a la vez, asimismo, un solo servicio cada tres meses. La solicitud del servicio de consultoría debe realizarse diligenciando el formulario que se despliega al escoger el servicio solicitado o en la pestaña "Nuestros CONTACTOS"; de igual manera, se pueden realizar solicitudes escribiendo al correo [caeunadmail.com](mailto:caeunadmail.com); Instagram: [cae\\_ecacen](#), Facebook: [Cae Unad](#), y diligenciando la siguiente información: 1. Nombre de persona jurídica, 2. NIT, 3. Municipio, 4. Número de contacto (móvil o fijo), 5. Correo electrónico, 6. Tipo de servicio solicitado, 7. Explicación de la solicitud.

Las solicitudes realizadas por parte de las organizaciones solicitantes se pueden enviar a cualquier hora del día, la respuesta de preaprobación o rechazo no superará las 24 horas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el proceso de la consultoría se desarrolla en seis fases: **1) Preaprobación; 2) Diagnóstico inicial;**

---



---

## Sobre el Consultorio

---

### 3) Formalización 4) Planificación de trabajo; 5)

### Implementación; 6) Análisis de resultados.

---

#### Objetivos Estratégicos del Consultorio Empresarial

- Fomentar el relacionamiento entre la UNAD ECACEN ZOCC con organizaciones del sector productivo mediante acuerdos interinstitucionales que permitan el ejercicio de consultorías empresariales con la participación de egresados y estudiantes con cumplimiento de aprobación mínima del 90% del plan de estudios de alguno de los programas profesionales de ECACEN (Administración de Empresas, Economía o Contaduría).
- Promover el fortalecimiento de experiencia y habilidades de empleabilidad en los egresados y estudiantes de la UNAD ECACEN ZOCC que hayan cumplido con el 90% de los créditos académicos en el programa profesional de Administración de empresas, Contaduría o Economía.
- Apoyar a las organizaciones del sector productivo del área de influencia de la zona occidente de la UNAD en la proposición de alternativas de mejoramiento o solución a procesos y problemas técnicos relativos a aspectos estratégicos y de gestión humana, contables y financieros.

### **Lecciones Aprendidas**

Al hacer un análisis de los resultados obtenidos en primera instancia con la aplicación de la encuesta a los estudiantes y egresados y posteriormente con el desarrollo de la consulta a expertos, se hace evidente la gran aceptación que tiene la propuesta de implementar un consultorio empresarial en la ECACEN ZOCC. Tanto los estudiantes como los egresados y los expertos han coincidido en que este constituye una gran oportunidad para acercar las relaciones entre la UNAD y las empresas, no solo por el hecho de brindar soluciones y opciones de mejoramiento para las empresas, sino también porque con el desarrollo de las actividades de consultoría permite a los estudiantes y egresados lograr competencias laborales que solo podrían adquirir al ser contratados directamente por alguna compañía. Lo anterior configura una sinergia muy importante porque permite integrar la academia con el sector productivo y a su vez habilita oportunidades de aprendizaje práctico para las personas que han culminado sus estudios o que están desarrollando su proceso formativo de nivel superior en la universidad.

Desde otra arista, es importante mencionar que, según los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de información, también emerge una concordancia entre los mencionados estamentos, en lo relacionado con la vinculación laboral puesto que, los expertos manifiestan la disposición para contratar egresados de la UNAD con buenos conocimientos logrados a partir de experiencias consultivas y, además, los estudiantes y egresados han expresado sus necesidades de ubicación laboral así como la disposición que tienen para colaborar en actividades de consultoría desde la universidad.

Otro resultado importante obtenido en el presente estudio se relaciona con los servicios que se pueden ofrecer en el consultorio empresarial pues, al revisar las respuestas de los expertos, se puede concluir que para ellos los procesos relacionados con gestión humana, los

negocios electrónicos y los aspectos contables y financieros, constituyen temas de consultoría de especial relevancia; todas estas necesidades guardan relación con los conocimientos que se imparten en los programas de pregrado de la escuela ECACEN (Administración de Empresas, Contaduría y Economía), aspecto que reafirma la viabilidad de la propuesta objeto de este trabajo investigativo. Un análisis complementario de las respuestas obtenidas de los indagados, permite encontrar que, además de las necesidades empresariales para resolver temas relacionados con la gestión humana, también se requiere otro tipo de servicios relacionados con aspectos financieros y contables, de planeación y gobierno corporativo y de tipo logístico, por mencionar solo algunos, por ello resulta tan importante el modelo de consultorio propuesto en este manuscrito, dado que, ha sido pensado y estructurado para atender muchas de las necesidades que los expertos han manifestado.

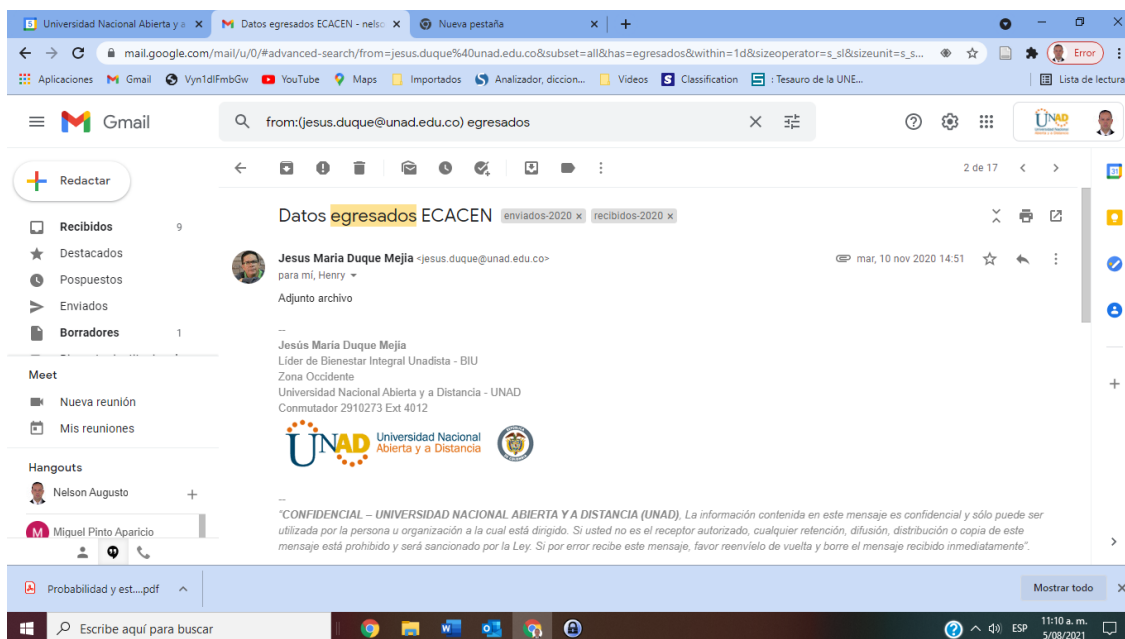
Es posible afirmar entonces que la implementación del consultorio empresarial constituye una propuesta pertinente y viable que puede ser desarrollada desde la universidad y que tiene un público objetivo interesado y necesitado de sus servicios.

## Anexos

Anexo 1 - Evidencias de la gestión de los recursos para la construcción y gestión de la encuesta.

### Figura 43

Correo de obtención del listado de egresados.



### Figura 44

Correo de solicitud de listado de estudiantes de pregrado del último año.

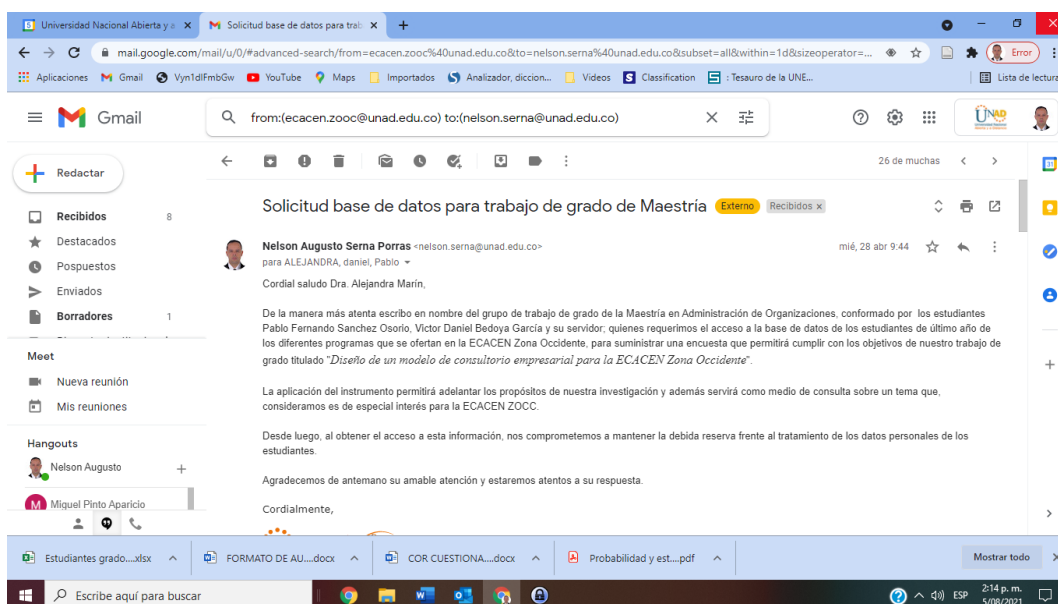


Figura 45

Correo de recepción de listado de estudiantes de pregrado de último año.

UNAD  
Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Base de datos estudiantes próximos a graduarse Recibidos x

**ZOCC ECACEN** <ecacen.zooc@unad.edu.co>  
para mí

Cordial saludo profesor Nelson,

Le comparto la base de datos del asunto para su investigación

Cordialmente,

**UNAD**  
Universidad Nacional Abierta y a Distancia

**Alejandra Marin Betancur - Líder Zona Occidente**  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

3117205350  
(4) 2910273 ext.4032 Skype: alejandra.marin482  
CEAD Medellín - Carrera 45 Nro 55-19  
Universidad Nacional Abierta y a Distancia | UNAD

FORMATO DE AU...docx COR CUESTIONA...docx Probabilidad y est...pdf

Escribe aquí para buscar

2-13 p. m.  
5/08/2021

Figura 46

Correo de solicitud de revisión de encuesta por parte de docentes investigadores.

UNAD  
Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Solicitud Validación instrumento de recolección de información Recibidos x

**Nelson Augusto Serna Porras** <nelson.serna@unad.edu.co>  
para ZOCC

**Mtra. Alejandra Marin Betancur**  
Docente Investigadora  
Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Cordial saludo,

De manera atenta solicitamos su amable colaboración para evaluar la encuesta que anexamos a la presente comunicación, la cual está diseñada con el propósito la recolección de información tendiente a la identificación y posterior análisis de datos relacionados con el diseño de un modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC.

La información recolectada aportará al desarrollo del proyecto de investigación aplicada denominado "Diseño de un modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC", que se está adelantando como parte de un trabajo de grado de la Maestría en Administración de Organizaciones de la UNAD a cargo de los estudiantes Victor Daniel Bedoya, Pablo Sánchez y Nelson Serna.

Agradecemos de antemano su amable colaboración ya que estamos seguros de que con su amplia trayectoria como investigadores nos aportarán puntos de vista relevantes frente al instrumento que deseamos aplicar en la investigación.

Anexamos la entrevista que se desea evaluar y su respectiva rúbrica.

Cordialmente,

Escribe aquí para buscar

4:36 p. m.  
4/08/2021

Figura 47

Correo de respuesta de la evaluadora, Mtra. Alejandra Marín.

The screenshot shows a Gmail interface with the following details:

- Browser:** mail.google.com/mail/u/2/#inbox/QgrCjHrnqzTKVmFdHSGxcnXRSBRDJsCBIpG
- Sender:** ZOCC ECACEN (para mí)
- Received:** 14 Jul 2021 11:51
- Content:**
  - Cordial saludo estimado profesor Nelson,
  - Adjunto los documentos solicitados con los aportes realizados
  - Cordialmente,
  - UNAD** Universidad Nacional Abierta y a Distancia (40 años logo)
  - Alejandra Marín Betancur - Líder Zona Occidente**
  - Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN**
  - ☎ 3117205350
  - 📞 (4) 2910273 ext.4032 📧 Skype: alejandra.marin482
  - CEAD Medellín - Carrera 45 Nro 55-19
  - Universidad Nacional Abierta y a Distancia | UNAD
  - [Información para aspirantes a estudiar en la UNAD](#)
- Footer:** Apreciado consultante tu opinión es de vital importancia para mejorar nuestra calidad y servicio, te invitamos a que te tomes unos minutos y

Figura 48

Correo de respuesta de la evaluadora, Mtra. Angela Mello..

The screenshot shows a Gmail interface with the following details:

- Browser:** mail.google.com/mail/u/2/#inbox/FFNDWLxHHmwjJWbJxmvKMHcFbGdGW
- Subject:** Solicitud Validación instrumento de recolección de información
- Participants:** Nelson Augusto Sema Porras, Mtra. Angela Mayellis Melo Hidalgo, Ángela Mayellis Melo Hidalgo
- Received:** mar, 6 Jul 11:26 (from Nelson Augusto Sema Porras)
- Received:** lun, 12 Jul 15:06 (from Ángela Mayellis Melo Hidalgo)
- Content:**
  - Nelson Augusto Sema Porras:** Mtra. Angela Mayellis Melo Hidalgo Docente Investigadora Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Cordial saludo, De manera atenta solicitamos s...
  - Ángela Mayellis Melo Hidalgo:** Cordial saludo profesor Nelson, adjunto las observaciones sobre el cuestionario, espero que sean de utilidad. Felicitaciones por el excelente trabajo, muy interesante.
  - Cordialmente,
  - Ángela Mayellis Melo Hidalgo - Docente Investigadora**
  - Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN**
  - Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
- Attachments:** Encuesta para vali....pdf, Rubrica de evalu....docx

Figura 49

Correo de respuesta del evaluador, Mtro. Óscar Gualtero.

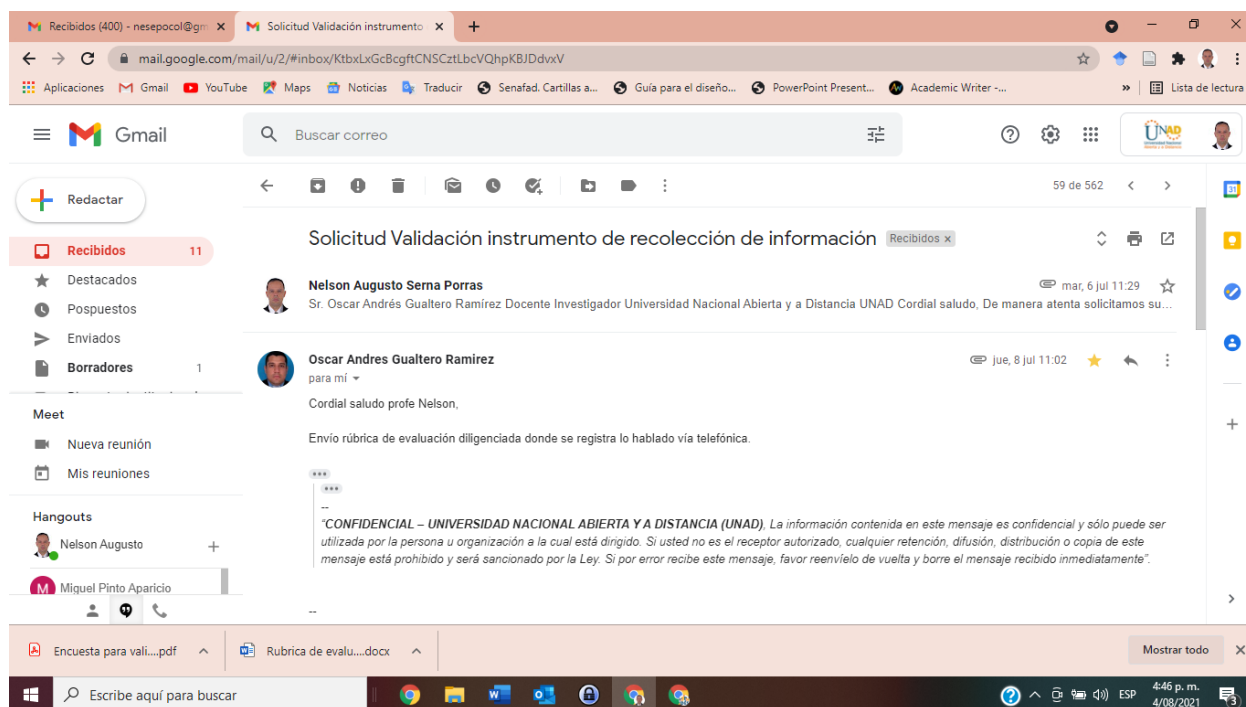
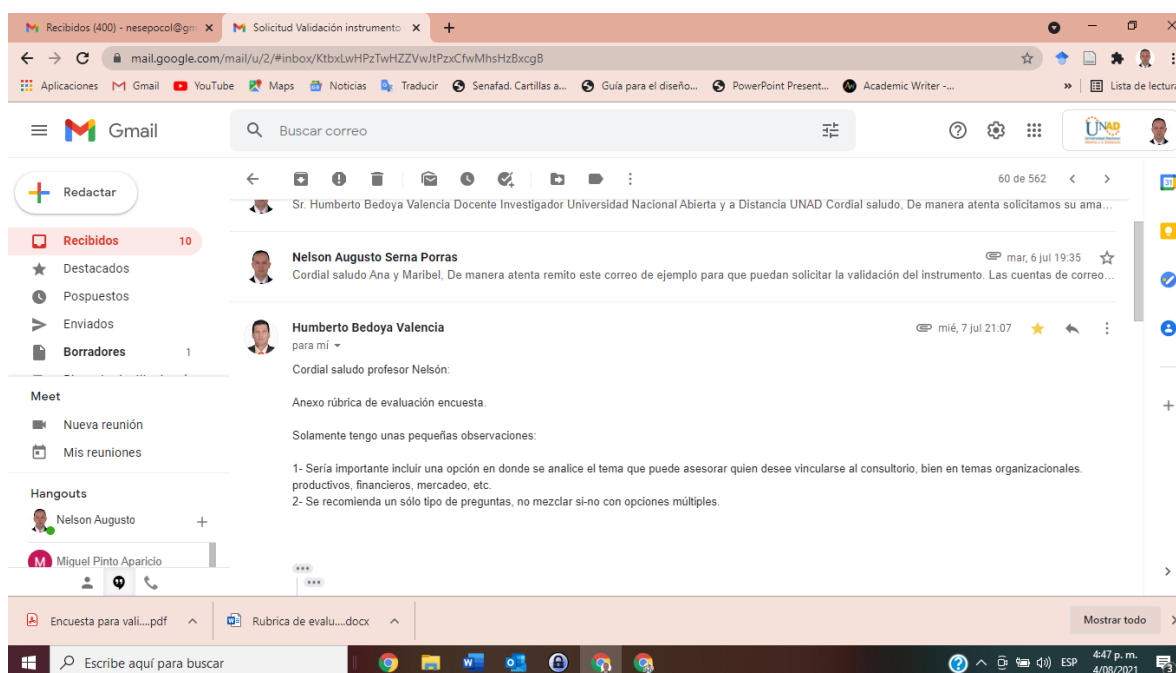


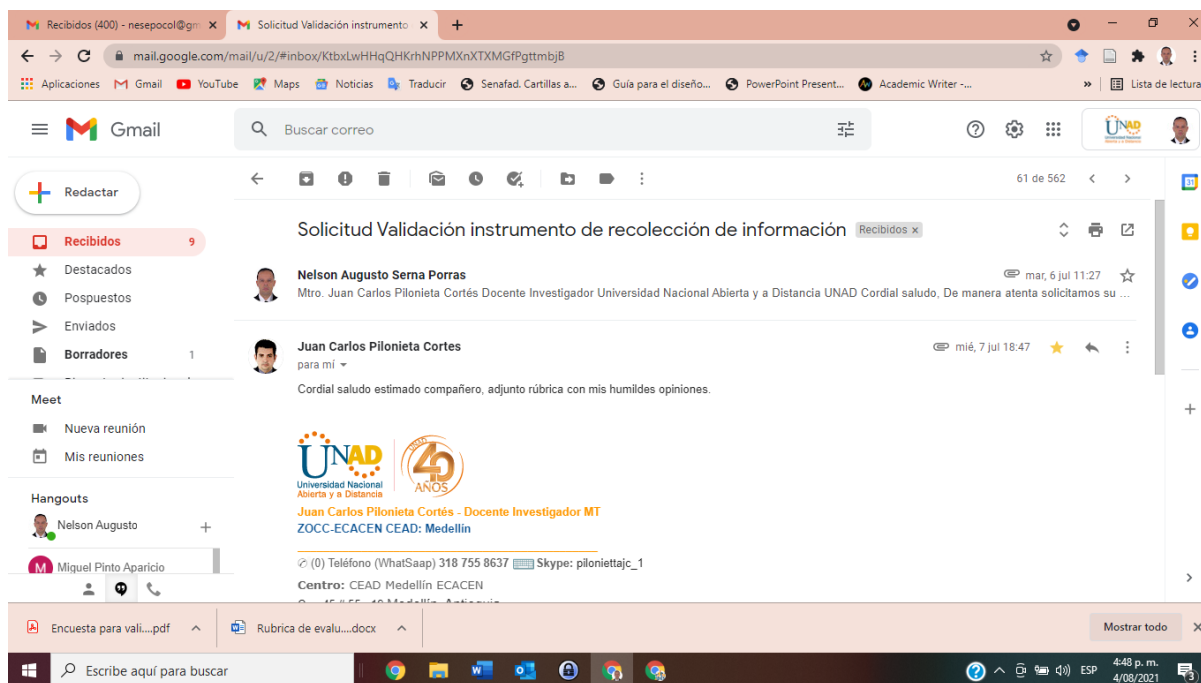
Figura 50

Correo de respuesta del evaluador, Mtro. Humberto Bedoya.



**Figura 51**

Correo de respuesta del evaluador, Mtro. Juan Carlos Pilonieta..



**Figura 52**

Correo de respuesta del evaluador, Sr. Henry Hincapié.

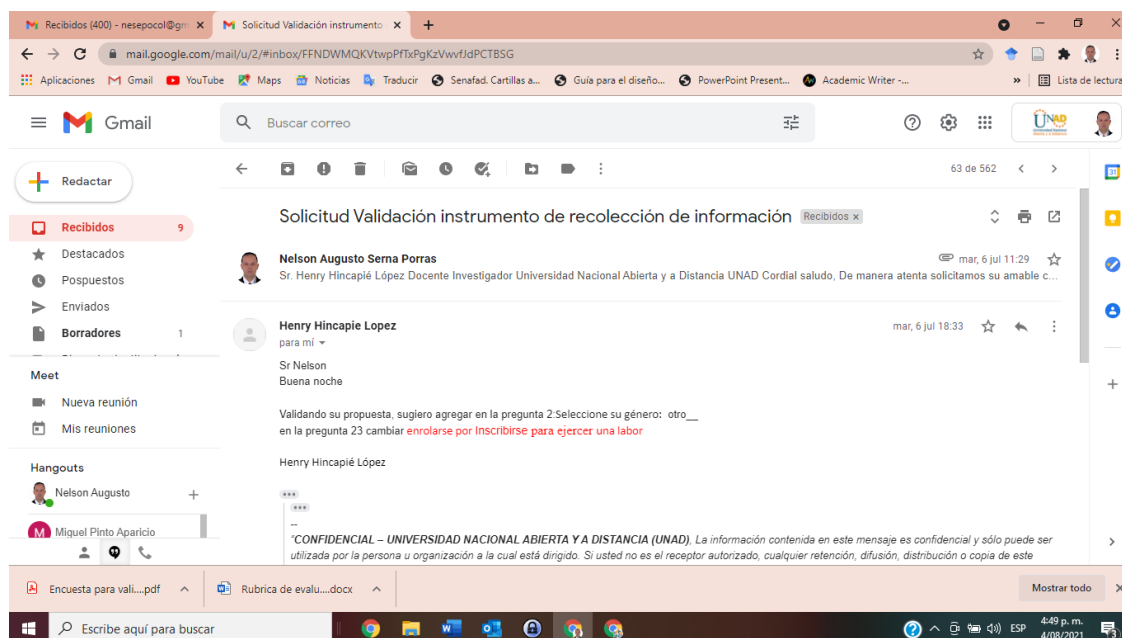




Figura 53

Correo de respuesta del evaluador, Mtro. Guillermo Giraldo.

Recibidos (400) - nesepecol@gm x Solicitud Validación instrumento x +

mail.google.com/mail/u/2/#inbox/KtbxLvgsxnTVczjDXzgNwDRjCdtTWpICLV

Aplicaciones Gmail YouTube Maps Noticias Traducir Senafad. Cartillas a... Guía para el diseño... PowerPoint Present... Academic Writer -... Lista de lectura

Gmail Buscar correo

Redactar

Recibidos 9

Destacados

Pospuestos

Enviados

Borradores 1

Meet

Nueva reunión

Mis reuniones

Hangouts

Nelson Augusto +

Miguel Pinto Aparicio

Mtro. Guillermo Giraldo Vargas Docente Investigador Universidad Nacional abierta y a Distancia UNAD Cordial saludo, De manera atenta solicitamos su ama...

Guillermo Giraldo Vargas para mí mar, 6 jul 19:24

Hola Nelson, feliz noche  
Te adjunto la rúbrica diligenciada  
Una sugerencia, yo creo que se necesita la opinión de los empresarios, yo personalmente he creído que un problema de los consultorios empresariales es que el cliente (los empresarios) no participan en su creación, puede que ellos requieran algo en particular.  
Cordialmente

\*\*\*  
\*\*\*

"CONFIDENCIAL – UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD). La información contenida en este mensaje es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona u organización a la cual está dirigido. Si usted no es el receptor autorizado, cualquier retención, difusión, distribución o copia de este mensaje está prohibido y será sancionado por la Ley. Si por error recibe este mensaje, favor reenvíelo de vuelta y borre el mensaje recibido inmediatamente".

UNAD Universidad Nacional 40 ANOS

Encuesta para vali...pdf Rubrica de evalu...docx Mostrar todo x

Escribe aquí para buscar

4:49 p. m. 4/08/2021

Figura 54

Correo de respuesta del evaluador, Sra. Claudia Monsalve.

Recibidos (400) - nesepecol@gm x Solicitud Validación instrumento x +

mail.google.com/mail/u/2/#inbox/QgrcHrhtkCFpbblNRhgGtsRrMbtFgqzqWg

Aplicaciones Gmail YouTube Maps Noticias Traducir Senafad. Cartillas a... Guía para el diseño... PowerPoint Present... Academic Writer -... Lista de lectura

Gmail Buscar correo

Redactar

Recibidos 9

Destacados

Pospuestos

Enviados

Borradores 1

Meet

Nueva reunión

Mis reuniones

Hangouts

Nelson Augusto +

Miguel Pinto Aparicio

Solicitud Validación instrumento de recolección de información Recibidos x

Nelson Augusto Serna Porras para mí mar, 6 jul 11:31

Sra. Claudia Ivone Monsalve Rojas Docente Investigadora Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Cordial saludo, De manera atenta solicitamos s...

Claudia Ivone Monsalve Rojas para mí mar, 6 jul 16:28

Buenas tardes Profe Nelson,

De acuerdo con su solicitud, anexo la rubrica de evaluación de la encuesta; así como tambien, la encuesta con algunas observaciones que realicé (con color amarillo).

Cordialmente,

UNAD Universidad Nacional Abierta y a Distancia 40 ANOS

Claudia I. Monsalve Rojas

Encuesta para vali...pdf Rubrica de evalu...docx Mostrar todo x

Escribe aquí para buscar

4:50 p. m. 4/08/2021

Figura 55

Agradecimientos a los evaluadores por el apoyo recibido.

The screenshot shows a Gmail interface on a Windows desktop. The browser address bar shows the email URL: `mail.google.com/mail/u/1/#sent/QgrcHrtvznbgpgwzhTCXtgtWthsSpMFwV`. The email is titled "Agradecimientos evaluación instrumento de recolección de información" and is from Nelson Augusto Serna Porras (`nelson.serna@unad.edu.co`), sent 16:32 (16 minutes ago). The recipients listed are Alejandra, Angela, Claudia, Henry, Guillermo, Oscar, Juan, and Humberto.

The email body contains the following text:

Cordial saludo respetado docente investigador,

Mediante la presente comunicación, los integrantes del grupo de trabajo de grado denominado "*Diseño de un modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC*" agradecemos el apoyo recibido de su parte, en relación con la evaluación de la encuesta que hemos diseñado para la recolección de información tendiente a la identificación y posterior análisis de datos relacionados con el mencionado proyecto.

Recibimos retroalimentación de los ocho evaluadores consultados por lo cual la participación fue del 100%, la calificación general del instrumento fue del 92%, porcentaje que supera la nota mínima esperada que era del 85%. En total recibimos de 36 sugerencias de mejoramiento de las cuales se aplicaron las que se consideraron apropiadas para mejorar el cuestionario.

Sus aportes han sido fundamentales para asegurar la calidad del instrumento que pronto estaremos aplicando a estudiantes y egresados de la ECACEN ZOCC.

Muchas gracias por su amable colaboración

Cordialmente,

At the bottom of the email, there are logos for UNAD (Universidad Nacional Abierta y a Distancia) and a 40th anniversary logo (40 ANOS).

The Windows taskbar at the bottom shows the search bar with the text "Escribe aquí para buscar", several application icons (Chrome, Word, Excel, etc.), and the system tray with the date and time: "4:32 p. m. 6/08/2021".

Anexo 2 - Encuesta inicialmente sometida a revisión

**Encuesta sobre el Diseño de un Modelo de Consultorio Empresarial para la Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios (ECACEN) de la Zona Occidente**

Estimado participante,

Agradecemos su amable participación en la presente encuesta que tiene como propósito la recolección de información tendiente a la identificación y posterior análisis de datos relacionados con el diseño de un modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC.

Los resultados del estudio permitirán abrir otras investigaciones orientadas a encontrar acciones aplicables desde la universidad para generar nuevas oportunidades de ubicación en el mercado laboral a los egresados en el futuro.

Los datos que se recolectarán en la presente encuesta se rigen por la política de confidencialidad de datos de la universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, en el marco de la ley colombiana (decreto 1377 de 2013) la información de la encuesta será completamente anónima, agregada y administrada por el semillero de investigación SIDESGOP, con el único fin de desarrollar la investigación. De esta manera ningún tipo de información personal o de identificación de los individuos será utilizada en el análisis y reporte de resultados.

**I. Participación en la encuesta**

La participación en este estudio es voluntaria. Es su decisión participar o no y esto no afectará su relación actual o futura con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.

¿Desea usted participar en la encuesta?

Si ( ) No ( )

**II. Datos básicos**

1. Seleccione una de las siguientes opciones:

- Soy estudiante
- Soy egresado

2. Seleccione su género

- Masculino
- Femenino

3. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

- 15 a 20 años.
- 21 a 25 años.
- 26 a 30 años.
- 31 a 35 años.
- 36 a 40 años.
- 40 años en adelante.

4. ¿A qué estrato socio económico pertenece?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

5. Seleccione el área en la que vive.

- Urbana
- Rural

Seleccione el centro del cual estudia o del cual es egresado

- Dosquebradas
- La Dorada
- Medellín
- Quibdó
- Turbo

6. Seleccione el nivel de estudios

- Estudiante de educación superior
- Tecnólogo.
- Pregrado.
- Especialización.
- Maestría.

7. Seleccione el programa que actualmente cursa o del cual se graduó en la UNAD.

- Administración de Empresas
- Contaduría Pública
- Economía
- Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo
- Especialización en Gestión de Proyectos
- Maestría en Administración de Organizaciones
- Tecnología en Gestión Agropecuaria
- Tecnología en Gestión Comercial y de Negocios
- Tecnología en Gestión de Empresas Asociativas y Organizaciones Comunitarias
- Tecnología en Gestión de Obras Civiles y Construcciones

- Tecnología en Gestión de Transportes
- Tecnología en Gestión Industrial

### III Frente a su ocupación actual

8. ¿Actualmente se encuentra trabajando?

- Si
- No

9. Si la pregunta a la respuesta anterior es afirmativa, ¿Se encuentra trabajando en algo relacionado con la profesión que está cursando o de la cual se graduó?

- Si
- No

10. Si se encuentra empleado lo hace como:

- Dependiente (en una empresa)
- Independiente (Autoempleo)

11. Si actualmente no se encuentra trabajando, por favor seleccione una o varias de las siguientes razones por las cuales no lo está haciendo:

- No he buscado empleo a la fecha.
- No tengo experiencia laboral.
- No encuentro vacantes relacionadas con mi profesión.
- Estoy sobre perfilado.
- Mi edad ha sido un obstáculo.
- Las ofertas de empleo que he encontrado no me interesan.
- He participado en procesos de selección, pero no he sido seleccionado.

- No he tenido apoyo para conseguir un empleo en mi profesión.
- No manejo bien el proceso de búsqueda de empleo.

12. Seleccione una de las siguientes alternativas:

- Me gustaría conseguir un empleo formal.
- Quiero cambiar a otro empleo relacionado con mi profesión.
- Quiero ser independiente.

13. ¿Considera que necesita ayuda para ingresar a un empleo relacionado con su profesión?

- Si
- No

14. ¿Le interesaría que la UNAD desde la Zona occidente le ayudara en su desarrollo de mejores competencias para acceder a un empleo?

- Si
- No

15. ¿Sabe usted que es un consultorio empresarial?

- Si
- No

16. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cree usted que un consultorio empresarial puede mejorar la inserción laboral de estudiantes y egresados de la UNAD de la Zona Occidente?

- Si
- No

17. ¿Considera que los servicios de consultoría pueden acercar las relaciones entre las UNAD y el sector empresarial?

- Si
- No

18. ¿Considera que con su participación en las actividades de un consultorio empresarial podrá desarrollar competencias para insertarse más fácilmente al mercado laboral?

- Si
- No

19. Si actualmente es estudiante, ¿le gustaría participar de asesorías para empresas como método para fortalecer sus competencias laborales?

- Si
- No

20. Según su criterio ¿qué tan importante es tener un consultorio empresarial en la UNAD, específicamente en la escuela ECACEN de la zona occidente para promover el empleo de los estudiantes y egresados?

- Es demasiado importante.
- Es muy importante.
- No es tan importante.
- Es poco importante.
- No se necesita.

21. ¿Se siente preparado para trabajar en un consultorio empresarial?

- Si
- No



22. Si la universidad desde la ECACEN zona occidente le asigna unan labor de consultoría, ¿considera esto como una oportunidad para engancharse laboralmente como resultado de su buen desempeño?

- Si
- No.

23. ¿Tiene disponibilidad de tiempo para enrolarse en una labor de consultoría asignada desde la UNAD en la escuela ECACEN de la zona occidente?

- Si
- No

24. Si se llegara a presentar la oportunidad, ¿Le gustaría recibir una asignación de servicios de consultoría?

- Si
- No

#### **IV Agradecimientos**

Agradecemos su importante participación en el diligenciamiento de la encuesta.

Anexo 3 - Encuesta validada por pares y corregida.

**Encuesta sobre el Diseño de un Modelo de Consultorio Empresarial para la Escuela de  
Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios (ECACEN) de la Zona  
Occidente**

Estimado participante,

Agradecemos su amable participación en la presente encuesta que tiene como propósito la recolección de información tendiente a la identificación y posterior análisis de datos relacionados con el diseño de un modelo de consultorio empresarial para la UNAD ECACEN ZOCC.

Los resultados del estudio permitirán abrir otras investigaciones orientadas a encontrar acciones aplicables desde la universidad para generar nuevas oportunidades de ubicación en el mercado laboral a los egresados en el futuro.

Los datos que se recolectarán en la presente encuesta se rigen por la política de confidencialidad de datos de la universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, en el marco de la ley colombiana (decreto 1377 de 2013) la información de la encuesta será completamente anónima, agregada y administrada por el semillero de investigación SIDESGOP, con el único fin de desarrollar la investigación. De esta manera ningún tipo de información personal o de identificación de los individuos será utilizada en el análisis y reporte de resultados.

La participación en este estudio es voluntaria. Es su decisión participar o no y esto no afectará su relación actual o futura con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.

**III. Datos básicos**

1. Seleccione una de las siguientes opciones:
  - Soy estudiante
  - Soy egresado
2. Seleccione su género

- Masculino
  - Femenino
  - Otro
3. ¿En cuál rango de edad se encuentra?
- 15 a 20 años.
  - 21 a 25 años.
  - 26 a 30 años.
  - 31 a 35 años.
  - 36 a 40 años.
  - 40 años en adelante.
4. ¿A qué estrato socio económico pertenece?
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
5. Seleccione el área en la que vive.
- Urbana
  - Rural
- Seleccione el centro del cual estudia o del cual es egresado
- Dosquebradas
  - La Dorada

- Medellín
  - Quibdó
  - Turbo
6. Seleccione el nivel de estudios
- Estudiante de educación superior
  - Tecnólogo.
  - Pregrado.
  - Especialización.
  - Maestría.
7. Seleccione el programa que actualmente cursa o del cual se graduó en la UNAD.
- Administración de Empresas
  - Contaduría Pública
  - Economía
  - Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo
  - Especialización en Gestión de Proyectos
  - Maestría en Administración de Organizaciones
  - Tecnología en Gestión Agropecuaria
  - Tecnología en Gestión Comercial y de Negocios
  - Tecnología en Gestión de Empresas Asociativas y Organizaciones Comunitarias
  - Tecnología en Gestión de Obras Civiles y Construcciones
  - Tecnología en Gestión de Transportes
  - Tecnología en Gestión Industrial

## **II Frente a su ocupación actual**

8. ¿Actualmente se encuentra trabajando?
- Si
  - No
9. Si la pregunta a la respuesta anterior es afirmativa, ¿Se encuentra trabajando en algo relacionado con la profesión que está cursando o de la cual se graduó?
- Si
  - No
10. Si se encuentra empleado lo hace como:
- Dependiente (en una empresa)
  - Independiente (Autoempleo)
11. Si actualmente no se encuentra trabajando, por favor seleccione una o varias de las siguientes razones por las cuales no lo está haciendo:
- No he buscado empleo a la fecha.
  - No tengo experiencia laboral.
  - No encuentro vacantes relacionadas con mi profesión.
  - Estoy sobre perfilado.
  - Mi edad ha sido un obstáculo.
  - Las ofertas de empleo que he encontrado no me interesan.
  - He participado en procesos de selección, pero no he sido seleccionado.
  - No he tenido apoyo para conseguir un empleo en mi profesión.
  - No manejo bien el proceso de búsqueda de empleo.
  - El salario no es atractivo
  - Mi situación de discapacidad ha sido un impedimento.

- Otra ¿Cuál?

12. Si está inconforme con su situación laboral actual, seleccione una de las siguientes alternativas:

- Me gustaría conseguir un empleo formal.
- Quiero cambiar a otro empleo relacionado con mi profesión.
- Quiero ser independiente.

13. ¿Considera que necesita orientación para identificar oportunidades laborales y/o un empleo relacionado con su profesión?

- Si
- No

14. ¿Le interesa que la UNAD, desde la zona occidente, le ayude a desarrollar competencias que le permitan insertarse en el mercado laboral más fácilmente?

- Si
- No

15. ¿Sabe usted que es un consultorio empresarial?

- Si
- No

16. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cree usted que un consultorio empresarial puede mejorar la inserción laboral de estudiantes y egresados de la UNAD de la Zona Occidente?

- Si
- No

17. ¿Considera que los servicios de consultoría pueden acercar las relaciones entre la UNAD y el sector empresarial?
- Si
  - No
18. ¿Considera que con su participación en las actividades de un consultorio empresarial podrá desarrollar competencias para insertarse más fácilmente al mercado laboral?
- Si
  - No
19. ¿le gustaría participar de asesorías para empresas como método para fortalecer sus competencias laborales?
- Si
  - No
20. Según su criterio ¿qué tan importante es tener un consultorio empresarial en la UNAD, en la escuela ECACEN de la zona occidente, para promover el empleo para los estudiantes y egresados?
- Es demasiado importante.
  - Es muy importante.
  - No es tan importante.
  - Es poco importante.
  - No se necesita.
21. ¿Le gustaría postularse o vincularse a un consultorio empresarial de la ECACEN Zona Occidente?
- Si

- No

22. Si la universidad desde la ECACEN zona occidente le asigna unan labor de consultoría, ¿considera esto como una oportunidad para relacionar en su hoja de vida como resultado de su buen desempeño?

- Si
- No.

23. ¿Cuántas horas podría dedicar a la semana a una labor de consultoría asignada desde la UNAD en la escuela ECACEN de la zona occidente?

- Si
- No

24. Si se llegara a presentar la oportunidad, ¿Le gustaría recibir una asignación de servicios de consultoría?

- Si
- No

### **III Agradecimientos**

Agradecemos su importante participación



## Anexo 4 – Resultados de la ronda con expertos

Figura 56: Análisis pregunta 1 de la consulta a expertos.

1. Califique de 1 a 10 el nivel de conocimientos que usted tiene frente a la temática de este estudio.  
20&nbsp;respuestas

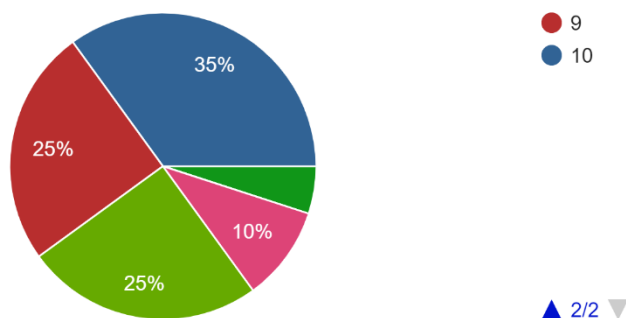


Figura 57: Análisis pregunta 2 de la consulta a expertos.

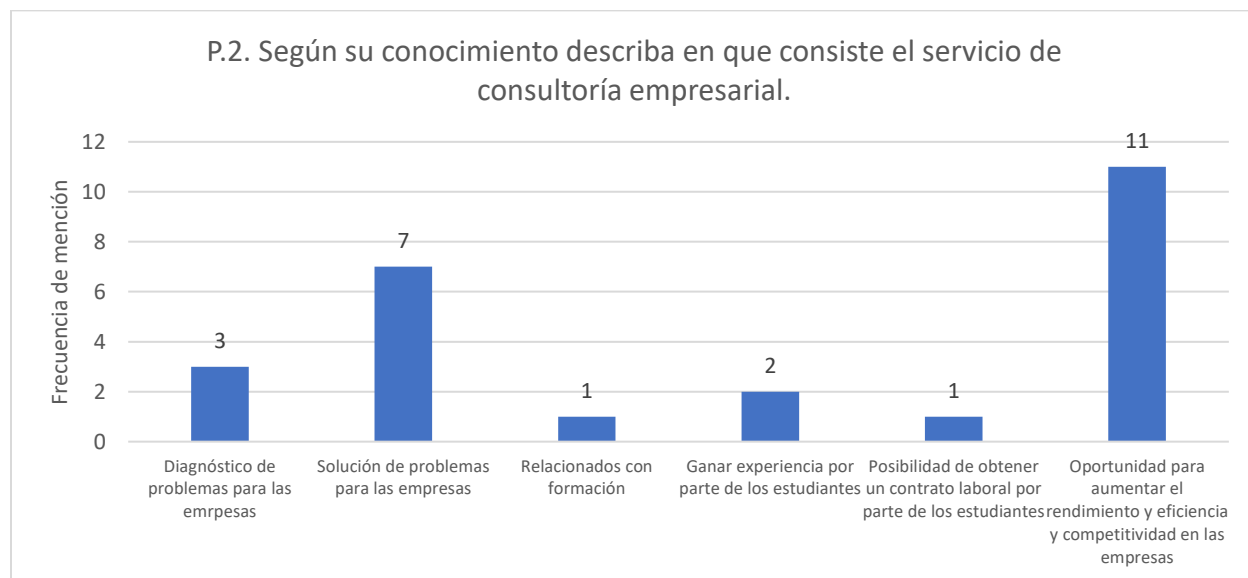


Figura 58: Análisis pregunta 3 de la consulta a expertos.

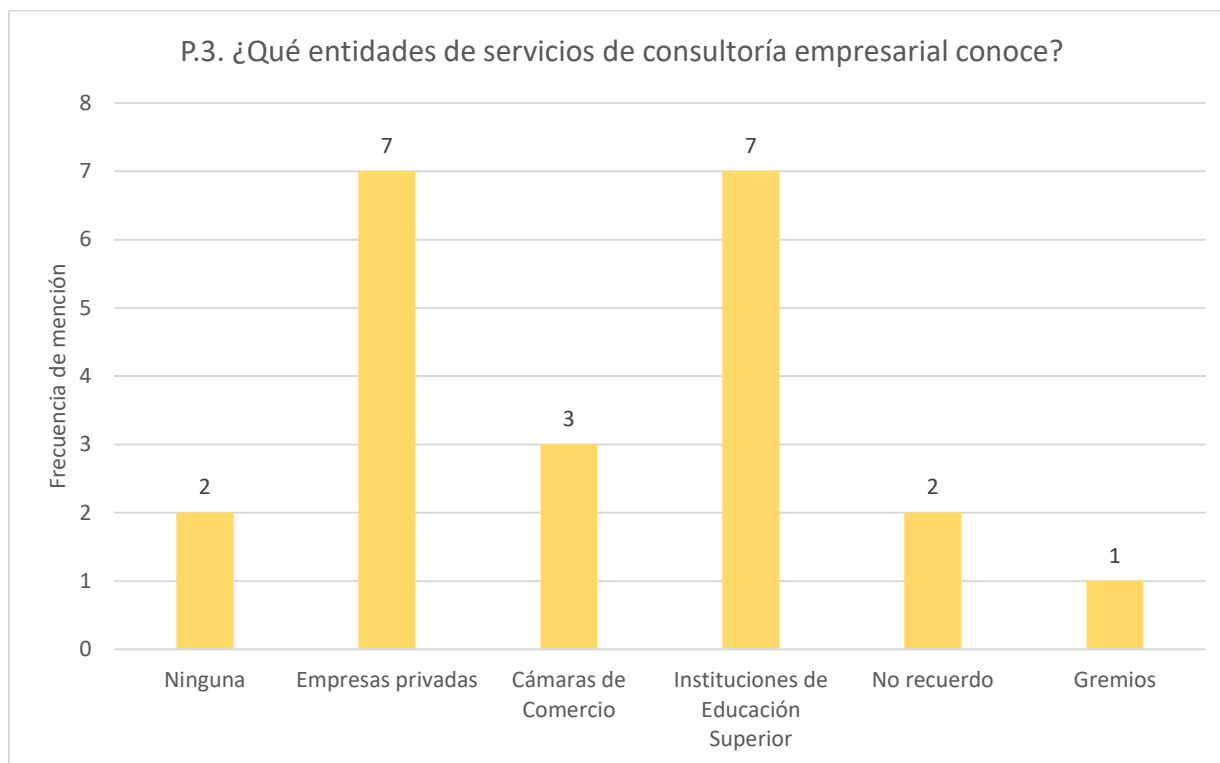


Figura 59: Análisis pregunta 4 de la consulta a expertos.

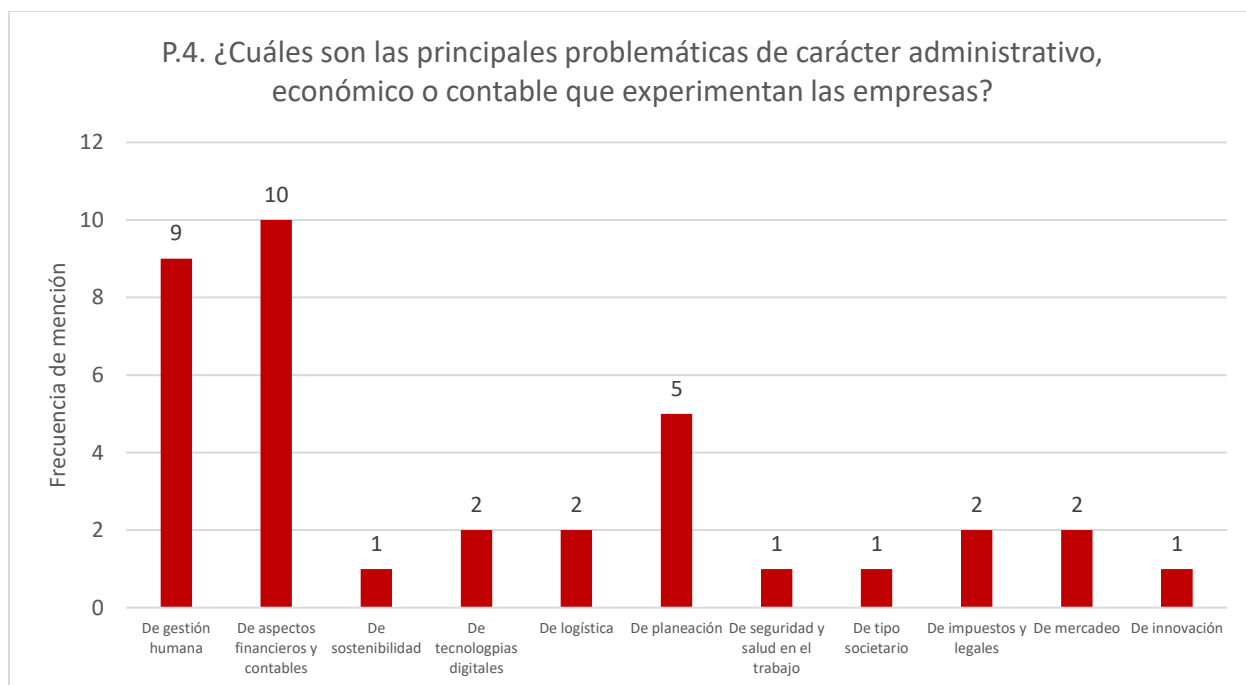


Figura 60: Análisis pregunta 5 de la consulta a expertos.

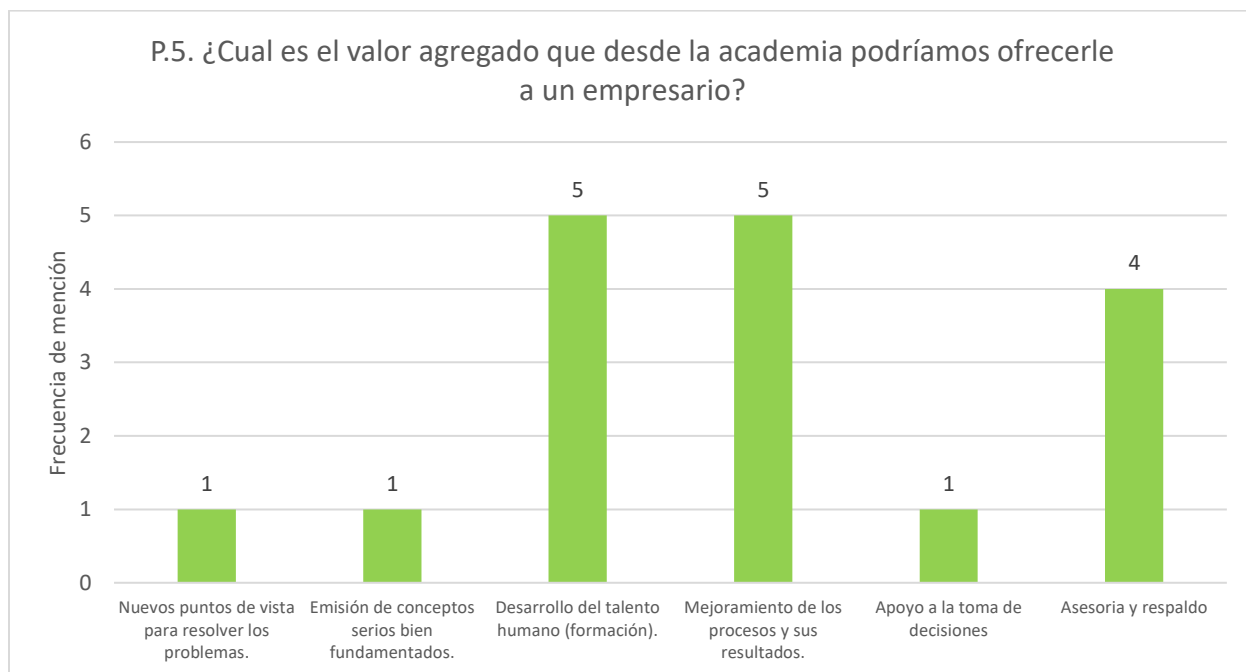


Figura 61: Análisis pregunta 6 de la consulta a expertos.

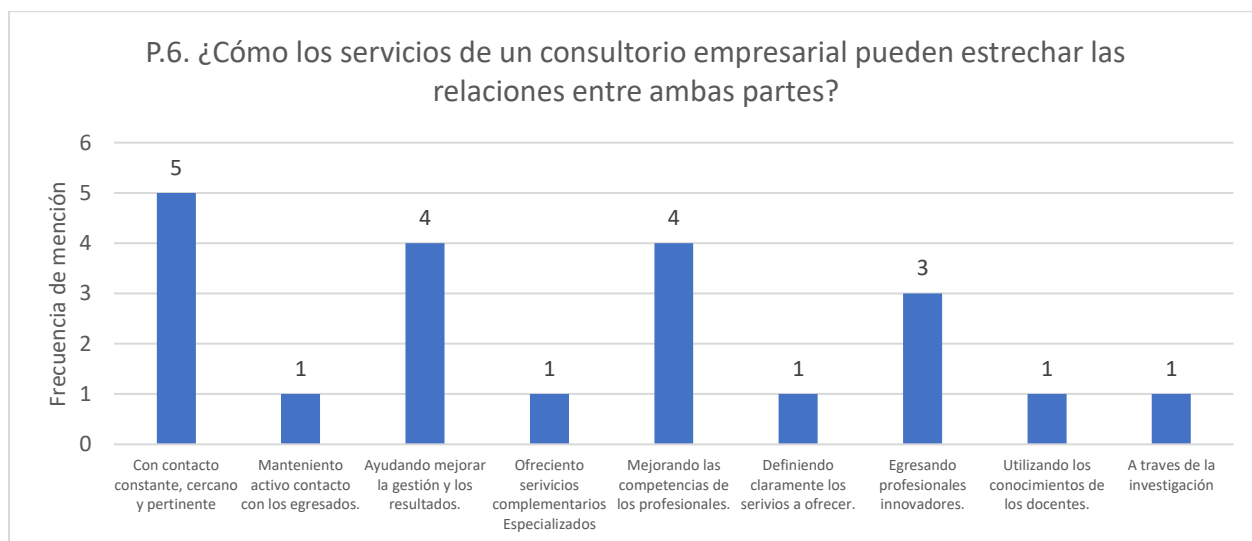


Figura 62: Análisis pregunta 7 de la consulta a expertos.

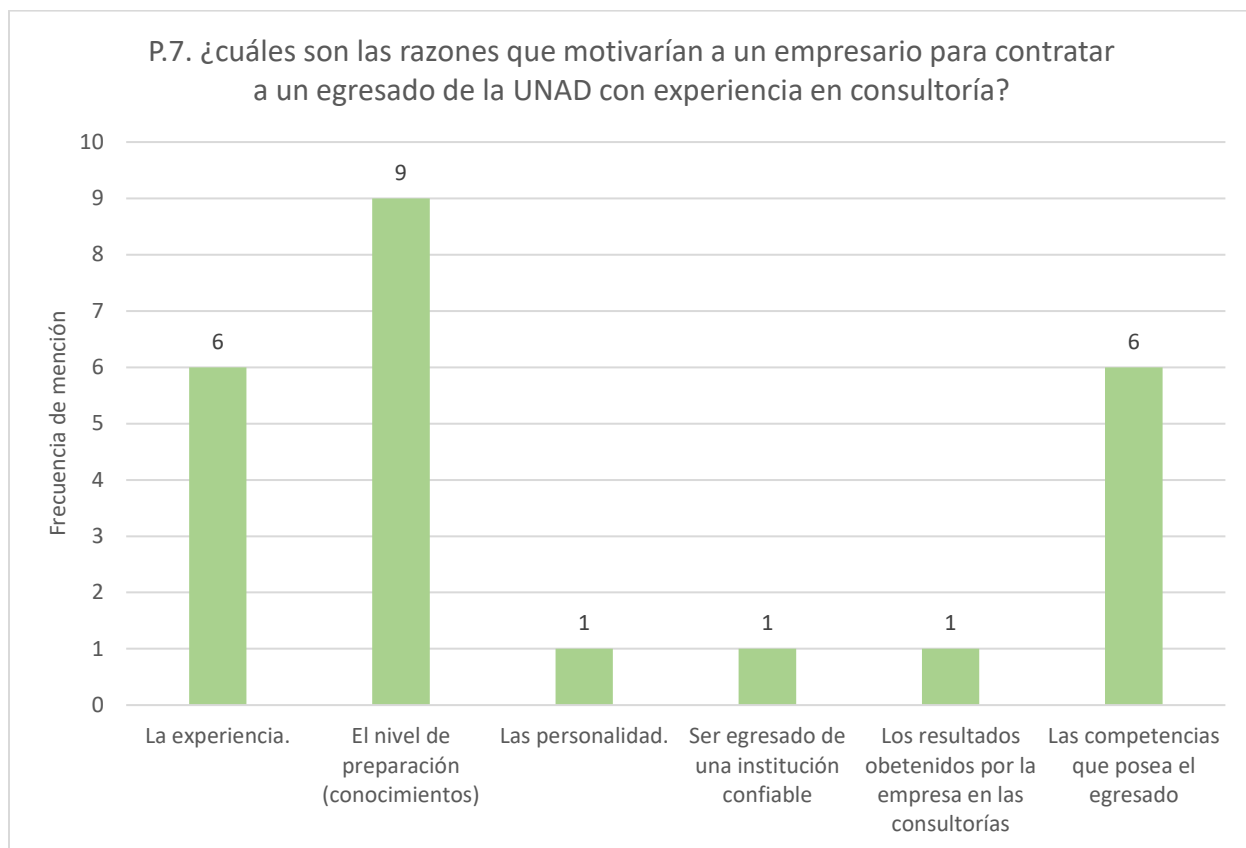


Figura 63: Análisis pregunta 8 de la consulta a expertos.

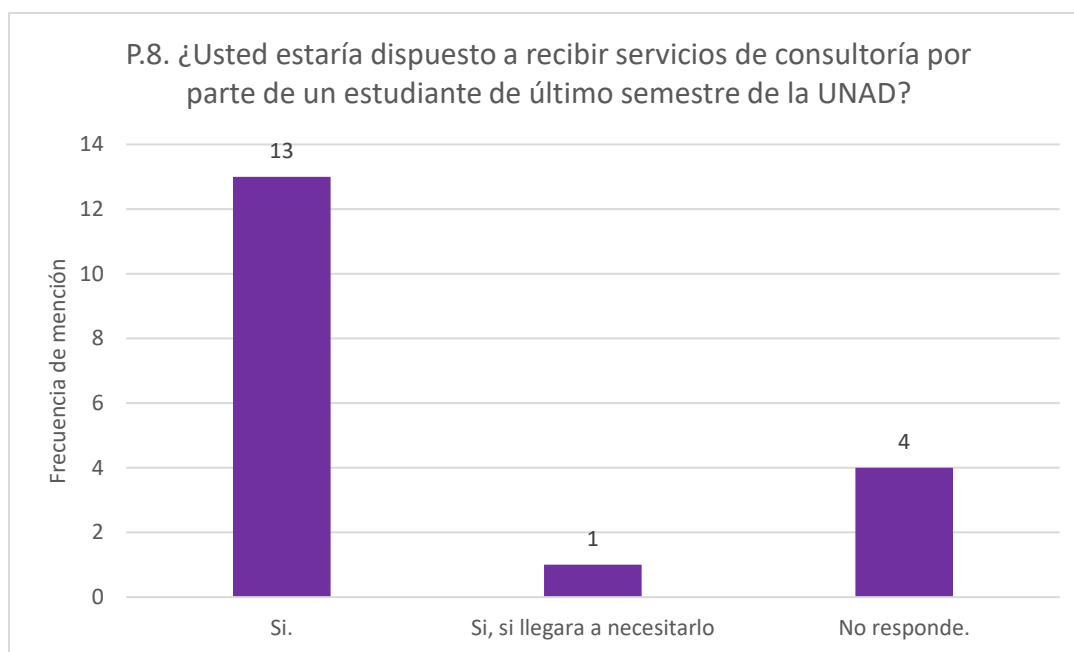


Figura 64: Análisis pregunta 9 de la consulta a expertos.

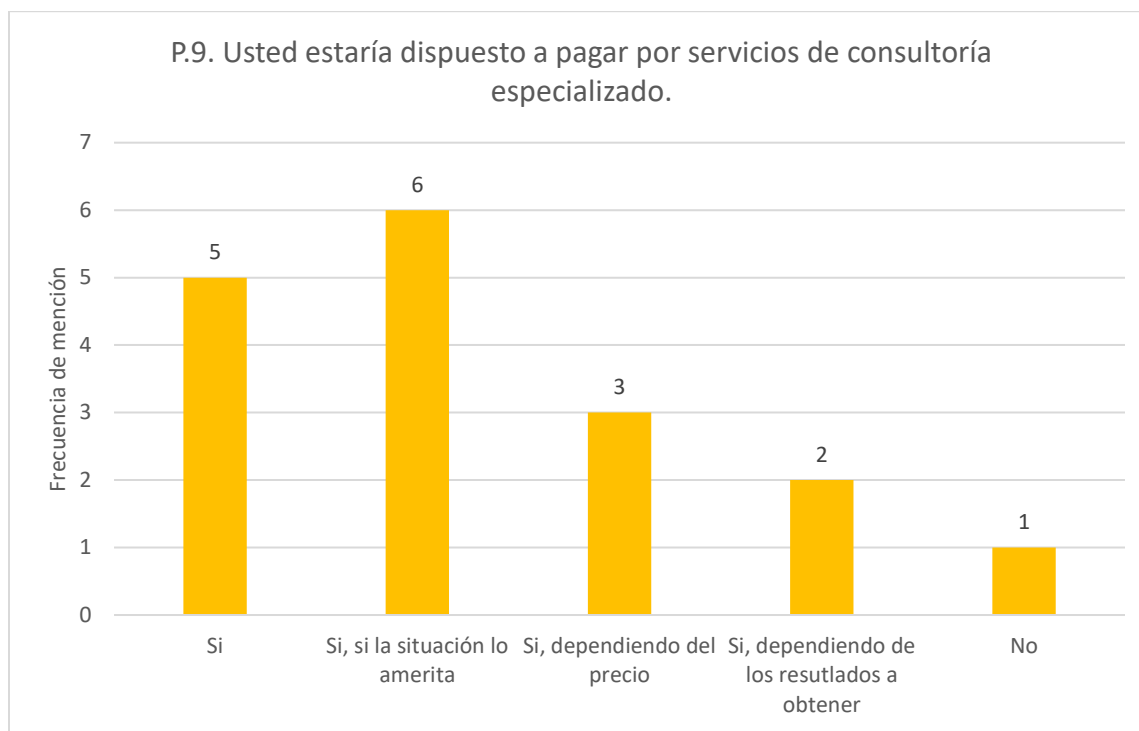
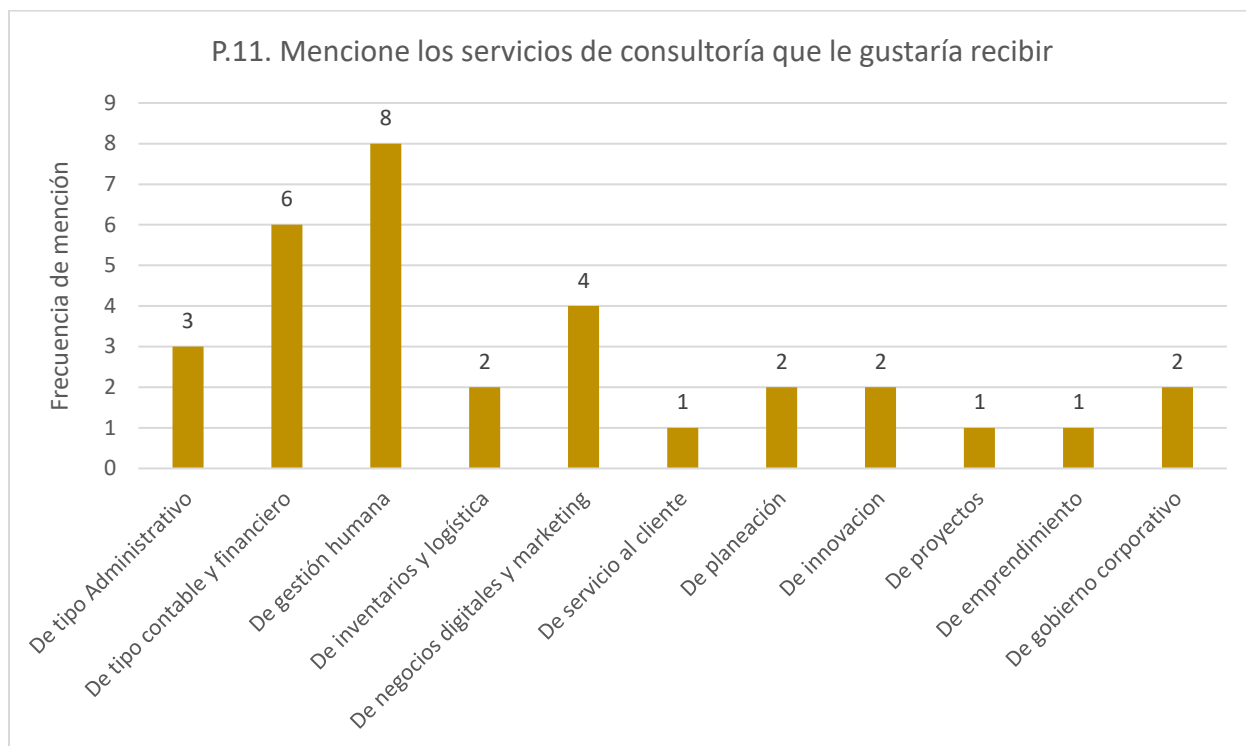


Figura 65: Análisis pregunta 10 de la consulta a expertos.



Figura 66: Análisis pregunta 11 de la consulta a expertos.



## Bibliografía

- Álvarez, D. & Jiménez, K. (2020). La Consultoría y Asesoría: Aliada Estratégica para el Fortalecimiento Empresarial de las MIPYMES en Colombia. *Tendencias*, 21(1), 252-271.  
<https://doi.org/10.22267/rtend.202101.136>
- Álvarez, J. & Romero, A. (2015). La Empleabilidad De Graduados Universitarios En El Contexto Latinoamericano. *Realidades De Uniandes, Ecuador. Atenas*, 4(32), 01-15.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478047208001>
- Apaza, N. (2019). Desajuste educativo en el primer empleo de los jóvenes egresados universitarios [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15146>
- Arteaga, J. (2015). Algunas reflexiones en torno al perfeccionamiento del diseño curricular de la Carrera de Ingeniería en Sistemas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. *REFCaLE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 3(1), 151-160.  
<http://refcale.ulead.edu.ec/index.php/refcale/article/view/364>
- Barrera, D. & Duque, L. (2014). Familia e internet: consideraciones sobre una relación dinámica. *Revista virtual Universidad Católica del norte*, (41), 30-44.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194229980004.pdf>
- Blanco, M. & Sempertegui, B. (2018). La inserción laboral en la Educación Superior. La perspectiva latinoamericana. *Educación XX1*, 21(2), 323-347.  
<http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/16209>

- Bolaño, A. (2020). Consultório Empresarial: Um espaço para o apoio para as MPEs do Vale de Aburrá – Colômbia. *CAFI - Contabilidade, Atuária, Finanças & Informação*, 3(1), 49-66.  
<https://doi.org/10.23925/cafiv3i1.44945>
- Bohórquez, G. (2020). La extensión universitaria en una universidad pública. *Cultura, Educación y Sociedad*, 11(2), 221-236.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7823617>
- Cardona, C. (2015). Portafolio de servicios para posicionar, incrementar ventas y aumentarla participación de las marcas que operan en Pereira [Tesis de maestría Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/7855>
- Cedeño, J., Palacio, C. & Calderón, M. (2018). Modelo de vinculación universidad-empresa en la formación inicial del profesional en el Ecuador. *REFCale: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 6(2), 133-148.  
<http://www.refcale.ulead.edu.ec/index.php/refcale/article/view/2568>
- Central Mayorista de Antioquia. (2021). Reseña Histórica de la Central Mayorista de Antioquia. Central Mayorista de Antioquia. <https://www.lamayorista.com.co/quienes-somos/resena-historica>
- Congreso de la República de Colombia. (1993). LEY 80 DE 1993 por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Sistema Único de Información Normativa (SUIN-Juriscol). <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1790106>



Congreso de la República de Colombia (1997). Ley 361 de 1997. Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=343>

Congreso de la República de Colombia (2003b). Ley 816 de 2003. Por medio de la cual se apoya a la industria nacional a través de la contratación pública. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8788>

Congreso de la República de Colombia (2004). Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501>

Congreso de la República de Colombia (2005). Ley 996 de 2005. Por medio de la cual se reglamenta la elección de Presidente de la República, de conformidad con el artículo 152 literal f) de la Constitución Política de Colombia, y de acuerdo con lo establecido en el Acto Legislativo 02 de 2004, y se dictan otras disposiciones. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18232>

Congreso de la República de Colombia (2011). Ley 1474 de 2011. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43292>

Congreso de la República de Colombia (2003a). Ley 850 de 2003. Por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=10570>

Congreso de la República de Colombia. (2007). Ley 1150 de 2007. por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos. Sistema Único de Información Normativa (SUIN-Juriscal). <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1674903>

Congreso de la República de Colombia. (1992). Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Organization of American States (OAS).

[http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_col\\_ley\\_30\\_sp.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_col_ley_30_sp.pdf)

Coronel, L. (2018). Propuesta de creación del consultorio empresarial de ingeniería industrial en la Universidad Católica de Colombia para apoyar a las MiPymes de Bogotá [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Colombia].

<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/22605>

Cravero, E. (2017). Inserción laboral, nivel de empleabilidad y satisfacción del estudiantado [Tesis de maestría, Universitat de Barcelona]. <https://core.ac.uk/reader/141524830>.

Del Castillo, L. & Reyes, S. (2015). Los modelos de relación universidad-empresa. Revista: Caribeña de Ciencias Sociales. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2015/07/universidad-empresa.zip>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). Empleo y desempleo. DANE.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Díaz, F. (2011). Análisis de la participación de los sectores económicos o productivos de Colombia en los mercados globalizados [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica de Bolívar]. <https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/328>

Drokina, C., Rakuta, N., Sitokhova, T., & Torchinova, O. (2021). Problems of Interaction Between the Labor Market and Universities: A Systematic Approach [Ponencia]. VIII International Scientific and Practical Conference 'Current problems of social and labour relations' (ISPC-CPSLR 2020) (pp. 211-215). <https://www.atlantis-press.com/proceedings/ispc-cpslr-20/125954591>

Fernández, C. & García, J. (2020). La inserción laboral de graduados y graduadas a través de los contactos personales. Una propuesta desde la gestión del conocimiento. Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria, 32(1), 163-189. <https://doi.org/10.14201/teri.20196>

Flores, S., Pérez, D. & Pérez, R. (2020). Las Universidades y su Rol Regulador en la Cantidad de Profesionales en el Campo Laboral. <http://www.dii.uchile.cl/~webpgrado2/wp-content/uploads/2020/10/Las-Universidades-y-su-Rol-Regulador-en-la-Cantidad-de-Profesionales-en-el-Campo-Laboral.pdf>

Frías, M., & Olivares, A. (2018). Factores actitudinales de los egresados del Programa Beca 18 ADEX 2017-I que favorecen su inserción laboral [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625807>

- Gálvez G. (2018). Cultura de emprendimiento y gestión empresarial de los egresados del CETPRO Público " Pedro Ronceros Calderón" del Distrito de Chincha Alta, 2016. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Huancavelica].  
<http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2294>
- Garay, R. (2017). Implementación del ciclo PHVA para la mejora de la productividad en el teñido de lana–poliéster en el área de tintorería de la empresa ARIS industrial SA. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12434>
- García, V. (2014). Introducción a las finanzas. Grupo Editorial Patria.  
<https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074387230.pdf>
- Geeregat, O., Cifuentes, G., & Villarroel, M. (2016). Factores que inciden en las condiciones de empleabilidad de los egresados de pedagogía. Revista Actualidades Investigativas en Educación, 16(1), 383-402. [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032016000100383&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032016000100383&script=sci_arttext)
- Godet, M., Monti, R., Meunier, F., & Roubelat, F. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Gerpa.
- González, J., Rodríguez, M., & Duarte, L. (2011). Necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sugamuxi en Boyacá. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 27(46), 67-80. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225022711006.pdf>
- Haro, M., Barjas, C., Luquin, M. (2016). Centro Universitario UTEG a través de la consultoría universitaria fortalece las finanzas de la microempresa en la zona metropolitana de

Guadalajara. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 7(13), 535-561. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/253>

Icarte, G. A., & Labate, H. A. (2016). Metodología para la revisión y actualización de un diseño curricular de una carrera universitaria incorporando conceptos de aprendizaje basado en competencias. *Formación universitaria*, 9(2), 03-16.

[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071850062016000200002&script=sci\\_arttext&lng=p](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071850062016000200002&script=sci_arttext&lng=p)

Illidge, I. & Herrán, L. (2020). Mejoramiento de los Procesos Administrativos de la Organización Wayuu Painwashi, Riohacha, La Guajira Mediante la Implementación de la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/36332/lfherrano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Izquierdo, T., & Farías, A. (2018). Empleabilidad y expectativa de logro en la inserción laboral de los estudiantes universitarios. *REOP - Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 29(2), 29-40. Obtenido de:

<https://doi.org/10.5944/reop.vol.29.num.2.2018.23151>

Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Office.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Wzjb55Gv5zoC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Kubr,+Mil%C3%A1n+\(2002\),+Management+Consulting:+A+guide+to+the+profession+\(Fourth+ed\),+Geneva:+International+Labour+Office,+pp.+948.&ots=O\\_ii6N6GKc&sig=VYatlxxAqRUa94ZPHENIPuQVCxo](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Wzjb55Gv5zoC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Kubr,+Mil%C3%A1n+(2002),+Management+Consulting:+A+guide+to+the+profession+(Fourth+ed),+Geneva:+International+Labour+Office,+pp.+948.&ots=O_ii6N6GKc&sig=VYatlxxAqRUa94ZPHENIPuQVCxo)

Lasso, J. (2004). Relación Universidad – Sector Productivo (RUSP). Rol de la universidad en la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño (CIEN). Estrategias para su desarrollo [Tesis de maestría, Universidad de los Andes].

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/10465/u251300.pdf?sequence=1>

Lesmes, S. (2014). La triada por la educación superior en sabana centro, liderado por la universidad Militar Nueva Granada, según la experiencia de los BRIC [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada].

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12657>

Lima, R. & Cruz, M. (2020). El emprendimiento, una alternativa prioritaria para Egresados de una IES. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 8(16), 1-4. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/5542>

Londoño, Á. (2020). Los indicadores de gestión en la extensión universitaria: un estudio en Instituciones de Educación Superior de Colombia durante el 2018 [Tesis de maestría, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/20994>

Londoño, O., Maldonado, L. & Calderón, L. (2014). Guías para construir estados del arte. Ministerio de Educación del Perú.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4637>

Martínez, P. & González, C. (2018). Orientación, empleabilidad e inserción laboral en la universidad a través de un Modelo de Ecuaciones Estructurales/Career guidance, employability and entering the workforce at University through a Structural Equation Model. Revista Española de Pedagogía, 76(269), 119-139.

<https://www.jstor.org/stable/26451544>

Menéndez, G. (2017). Desarrollo y conceptualización de la extensión universitaria. Un aporte de la secretaría de Extensión de la Universidad Nacional del Litoral para el análisis y debate de la Extensión Universitaria. Universidad Nacional del Litoral.

[https://accionsocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/conceptualizacion\\_menendez.pdf](https://accionsocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/conceptualizacion_menendez.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2019). Sistema Educativo Colombiano. MinEducación.

[https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-233839.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-233839.html?_noredirect=1)

Mejía, C., Agudelo, I. & Soto, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. Estudios gerenciales, 32(138), 96-107.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231600005X>

Montenegro, C. (2016). Medición del clima organizacional en el área administrativa de una empresa guatemalteca dedicada a la venta de productos ferreteros. <https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES200.pdf>

Morales, M., Sanabria, P. & Plata, P. (2016). Factores determinantes y tendencias de la transferencia de resultados de investigación universitaria al sector productivo. Revista Criterio Libre, 14(25), 135-170.

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1040>

Murillo, F. & Montaña P. (2018). Condiciones laborales de egresados de Instituciones de Educación Superior en México. Revista electrónica de investigación educativa, 20(3), 56-

68. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.3.1644>

Navío, M., Gonzáles, L. & Puebla, B. (2018). Propuesta metodológica para la calidad el diseño curricular de asignaturas de nueva implantación en el marco de la economía digital. En Cid, A., Romero, L. y Aguaded, I. (Eds.), Calidad institucional, comunicación y

democracia (pp. 31-50). Ediciones Egregius.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4H5xDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA31&dq=%22dise%C3%B1o+curricular%22+%2B%22egresados%22+%2B%22mercado+laboral%22&ots=O2bBBsf6Zy&sig=jMrgHv2SqcO8BVb5AJJSAHB5noY>

Ochoa, M., Vázquez, H. & Cameros, J. (2017). Consultoría Empresarial. Instituto Tecnológico de Colima.

<https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/904/Consultor%C3%ADa%20Empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Oliveira, A., Zeler, I. & Matilla, K. (2019). Relaciones Públicas: ¿de la comunicación a la relación con los públicos? Hologramática, 1(30), 153-177.

[http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/1827/holo30\\_v1\\_pp153\\_177.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/1827/holo30_v1_pp153_177.pdf)

Onofre, R., Oviedo, L., Parrales, M., & Merchán, V. (2020). La cultura del emprendimiento y el proceso de integración en la vida profesional de los egresados de la carrera de Ingeniería Comercial. Revista Pertinencia Académica, 4(5), 304-318. [http://revista-](http://revista-academica.utb.edu.ec/index.php/pertacade/article/view/275)

[academica.utb.edu.ec/index.php/pertacade/article/view/275](http://revista-academica.utb.edu.ec/index.php/pertacade/article/view/275)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (s.f.).

Estudiante. Tesoro. Consultado en abril 10 del 2021. Obtenido de:

<http://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). Tesoro de la UNESCO. Consultado en abril 10 del 2021.

<http://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/>

Ortiz, L., & Paredes, M. (2019). Formación universitaria e inserción laboral. La inquietud por la empleabilidad. Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando



Productividad Institucional, 7(2), 23-23.

<http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rif/article/view/149>

Osorio, J. & Quiñones, E. (2018). Inserción laboral y empleabilidad de los egresados de la carrera de administración de una universidad privada de Chimbote 2018 [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].

<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29000>

Padilla, J. & González, C. (2017). La inserción al mercado laboral de los egresados de los programas de licenciaturas administrativas del Centro Universitario de Los Altos [Tesis de maestría, Universidad de Guadalajara]

<http://148.202.112.11:8080/jspui/handle/123456789/608>

Passos, E. (2015). Metodología para la presentación de trabajos de investigación. “Una manera práctica de aprender a investigar, investigando”. Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar. <https://colmayorbolivar.edu.co/files/Metodologia-presentacion-trabajos-investigacion.pdf>

Pérez, O & Pinto, R. (2020). Determinantes de la inserción laboral en egresados universitarios en México. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 11(21). <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/732/2602>

Pineda, P., Agud. I. & Ciraso, A. (2016). Factores que intervienen en la inserción laboral de los titulados en Educación en tiempos de crisis: Un estudio sobre Cataluña. Revista de educación, (372), 141-169. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5399793>

Ponce, O., Morejón, M., Salazar, G., & Baque, E. (2019). Introducción a las finanzas. 3Ciencias. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2019/09/Introducci%C3%B3n-a-las-finanzas.pdf>

Presidencia de la República de Colombia. (2008). Decreto 2474 de 2008. Por el cual se reglamentan parcialmente la Ley 80 de 1993 y la Ley 1150 de 2007 sobre las modalidades de selección, publicidad, selección objetiva, y se dictan otras disposiciones.

Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31185>

Presidencia de la República de Colombia. (2010). Decreto 1464 de 2010. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1150 de 2007 en relación con la verificación de las condiciones de los proponentes y su acreditación para el Registro Único de Proponentes a cargo de las Cámaras de Comercio y se dictan otras disposiciones. Sistema Único de Información Normativa (SUIN5-Juriscol). <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1291212>

Presidencia de la República de Colombia. (2012). Decreto 19 de 2012. Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45322>

Presidencia de la República de Colombia. (2012). Decreto 734 de 2012. Por el cual se reglamenta el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y se dictan otras disposiciones. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=46940>

Rabanal, R., Huamán, C., Murga, N., Chauca, P. (2020) Desarrollo de competencias personales y sociales para la inserción laboral de egresados universitarios. Revista de Ciencias

Sociales (Ve), 26(2), 250-258.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28063431020/28063431020.pdf>

Ramos, A. (2020). Plan de estudios e inserción laboral de egresados de agropecuaria en Institutos de Región Lima. UCV-SCIENTIA, 12(2), 95-107.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7885969>

Real Academia Española. (s.f.). Consultorio. En *Diccionario de la lengua española*. Consultado en abril 10 del 2021.

<https://dle.rae.es/consultorio#:~:text=Establecimiento%20privado%20donde%20se%20d espachan,y%20atiende%20a%20sus%20pacientes%20>

Real Academia Española. (s.f.). Dinamizar. En *Diccionario de la lengua española*. Consultado en abril 10 del 2021. <https://dle.rae.es/dinamizar>

Real Academia Española. (s.f.). Diseño. En *Diccionario de la lengua española*. Consultado en abril 10 del 2021. <https://dle.rae.es/diseño>

Real Academia Española. (s.f.). Egresado. En *Diccionario de la lengua española*. Consultado en abril 10 del 2021. <https://dle.rae.es/egresado>

Real Academia Española. (s.f.). Estudiante. En *Diccionario de la lengua española*. Consultado en abril 10 del 2021. <https://dle.rae.es/estudiante>

Real Academia Española. (s.f.). Relación. En *Diccionario de la lengua española*. Consultado en abril 10 del 2021. <https://dle.rae.es/relación>

Real Academia Española. (s.f.). Servicio. En *Diccionario de la lengua española*. Consultado en abril 10 del 2021.. <https://dle.rae.es/servicio>

Rincón, C. (2017). Caracterización de los stakeholders que se relacionan con las Oficinas de Gerencia de Proyectos-fundamento del ecosistema para la gestión de proyectos

sostenibles. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 12(3).

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=1870557X&AN=127319756&h=no71VMNaBuw1%2BnsnMzDB%2Fj%2BZ2kJ1T6GQU5H0CdGohoT51cKXGyfNp%2FXmKrLkF6597uybkROToaHWaNL27ImJVg%3D%3D&crl=c>

Saavedra, A. (2015). Análisis de la correspondencia entre la oferta de los Grados en Periodismo y la demanda laboral del sector empresarial de la Comunicación en España [Tesis de pregrado, Universidad de La Laguna].

<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/822/Analisis+de+la+correspondencia+entre+la+oferta+de+los+Grados+en+Periodismo+y+la+demanda+laboral+del+sector+empresarial+de+la+Comunicacion+en+Espana.pdf?sequence=1>

Sáenz, E, & Cadavid, N. (2016). Creación del consultorio empresarial para la Fundación de Estudios Superiores Universitarios de Urabá Antonio Roldán Betancur (FESU). Repositorio Institucional UNAD [Tesis de especialización, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00913a&AN=unad.10596.13671&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Sánchez, A. (2020). La triple restricción en gestión de proyectos: marco documental.

<https://212.128.20.127/xmlui/handle/10317/8880>

Serna, H., Alzate, J., Ramírez, D. & Castro, E. (2019). La inserción laboral de los jóvenes en Colombia. Retos y perspectivas. Jurídicas, 16(1), 42-61.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7537634>

Solé, M, Sánchez, J. & Argila, A. (2018). Los egresados universitarios y la inserción laboral: un acercamiento al panorama latinoamericano y español. *Revista CEA*, 4(8), 67-74.

<http://repositorio.itm.edu.co/handle/20.500.12622/594>

Tapia, M., Chávez, F., Sánchez, L., Rezabala, J., Guaranguay, C., & Pico, S. (2020).

Empleabilidad, educación permanente, la inserción laboral y las necesidades profesionales de los graduados de la carrera de enfermería. Un estudio de caso. CIDE Editorial. <http://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/229/1/necesidades-profesionales-de-los-graduados-de-la-carrera-de-enfermeria.pdf>

Tarcica, J., & Gonzalez, M. (2013). *120 Descripciones de Puestos: Materiales de alta calidad en Recursos Humanos* (Vol. 1). BookBaby.

<https://futuramaster.com/descargas/120descripciones.pdf>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2007). Acuerdo Número 003 del 14 de Febrero de 2007. <https://sgeneral.unad.edu.co/secretaria-general/consejo-superior/acuerdos/2007?download=93:acuerdo-numero-003-del-14-de-febrero-de-2007&start=20>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s.f.). Acerca de la UNAD. La Universidad. Misión y Visión. Consultado el 19 de junio del 2021. UNAD. <https://www.unad.edu.co/>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s.f.). Estructura Organizacional. La Universidad. Consultado el 19 de junio del 2021. UNAD. <https://www.unad.edu.co/>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s.f.). Introducción a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN). Oferta Académica. Listado de Escuelas. Consultado el 19 de junio del 2021. UNAD. <https://www.unad.edu.co/>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s.f.). Occidente. Centros. La Universidad.

Consultado el 10 de abril del 2021. UNAD. <https://www.unad.edu.co/>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s.f.). Portafolio de Servicios. La Universidad.

Consultado el 19 de junio del 2021. <https://www.unad.edu.co/>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s.f.). Programas Académicos. Oferta Académica.

Consultado el 1 de junio del 2021. <https://www.unad.edu.co/>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s.f.). Transparencia y acceso a la información pública. Consultado el 10 de abril del 2021. <https://www.unad.edu.co/>

Universidad Nacional de Costa Rica. (2021). Propuesta metodológica para la implementación del Portafolio de Servicios de la Universidad Nacional. UNA.

<https://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/13710/Propuesta%20metodol%C3%B3gica%20para%20la%20implementaci%C3%B3n%20del%20Portafolio%20de%20Servicios%20de%20la%20Universidad%20Nacional%20actualizaci%C3%B3n%20junio%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valdez, R. A., & Graterol, R. D. (2018). Relación Universidad-Estado–Sector Productivo. Una visión estratégica de sus actores para la Venezuela del siglo XXI. *Cienciamatria*, 4(7), 86-98. <http://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/81>

Vázquez, M., González, J., & Padilla, M. (2019). Percepciones sobre las competencias demandadas por el mercado laboral de las orientadoras y gestoras de prácticas universitarias. *AIDIPE*. <https://idus.us.es/handle/11441/88138>

Zambrano, O., Almeida, O., Murrie, M. (2017). Desarrollo de la metodología “What If” y su impacto en la gestión del conocimiento como estrategia para mejorar la calidad en la

educación. Revista Nuevo Humanismo, 5(2), 13-13.

<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/nuevohumanismo/article/view/9789>

Zegarra, M. & Luque, A. (2020). La Inteligencia Social y el Emprendimiento de los Egresados de la Carrera Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Privada de Tacna, Año 2018 [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna].

<http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/1400>

Zúñiga, C. & Escobar, E. (2007). Propuesta de un modelo de consultorio empresarial para la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. <https://n9.cl/a9sqv>