

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



La incorporación de la vinculación universidad-empresa en el modelo formativo y su rol en la empleabilidad de los egresados entre el 2020-2022: Análisis basado en el modelo de De Fuentes & Dutrénit aplicado a la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Michael Smith Gavidia Vásquez

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Vanessa Valeria Santibañez Celi

Asesor:

Renato José Gandolfi Castagnola

Lima, 2024

La tesis:

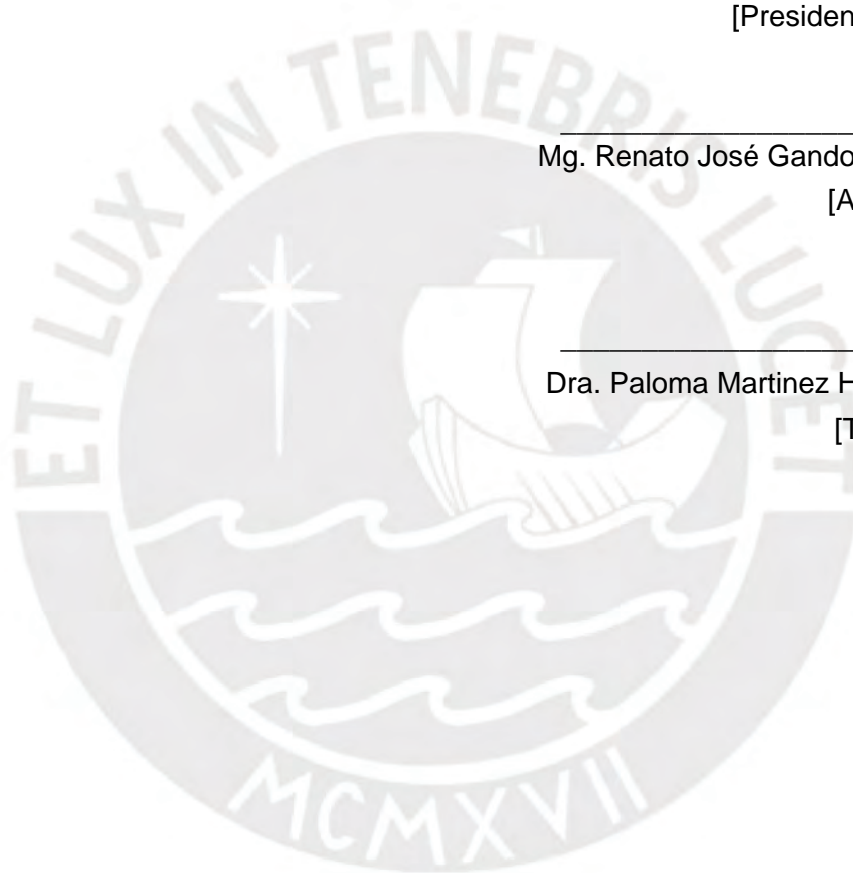
La incorporación de la vinculación universidad-empresa en el modelo formativo y su rol en la empleabilidad de los egresados entre el 2020-2022: Análisis basado en el modelo de De Fuentes y Dutrénit aplicado a la Facultad de Gestión (FGAD) y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) .

ha sido aprobada por:

Mg. Daniel Mc Bride Gonzalez
[Presidente del Jurado]

Mg. Renato José Gandolfi Castagnola
[Asesor Jurado]

Dra. Paloma Martínez Hague Chonati
[Tercer Jurado]




INFORME DE SIMILITUD

Yo, Renato Gandolfi Castagnola, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada “La incorporación de la vinculación universidad-empresa en el modelo formativo y su rol en la empleabilidad de los egresados entre el 2020-2022: Análisis basado en el modelo de De Fuentes & Dutrénit aplicado a la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú”, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Michael Smith Gavidia Vásquez y Vanessa Valeria Santibañez Celi, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 22/01/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 22/01/2025

Apellidos y nombres: Gandolfi Castagnola, Renato José	
DNI:09398474	
ORCID: 0000-0002-3913-1775	

Dedico este logro a Dios, por darme la fuerza y sabiduría que necesitaba para culminar esta linda etapa de mi vida. A mis padres, quienes hicieron posible este logro, brindándome la oportunidad de estudiar esta carrera y acompañándome con amor y orgullo en cada paso de este camino. A mis abuelos, por confiar en mí desde que era una niña. Gracias, abuela, por siempre emocionarte por mis logros; y a ti, abuelo, que, desde el cielo, sé que estás orgulloso de mí y seguirás acompañándome en cada momento de mi vida. A Sky y Kata, mis mascotas, por acompañarme en mis largas noches de esfuerzo y recibirme con alegría cada vez que regresaba a casa. A Michael, mi fiel compañero desde que éramos cachimbos. Celebro la forma en que nos conocimos, lo que vino después y lo que vendrá a partir de ahora. Gracias por confiar en mí. A Facu, por motivarme cuando estaba a punto de rendirme y estar conmigo en cada momento especial de mi vida. Finalmente, quiero agradecer a todos los profesores que formaron parte de mi vida universitaria, de quienes tuve la oportunidad de aprender y aportaron a mi formación tanto profesional como personal.

Vanessa Santibañez

Quiero dedicar este logro a las personas que han estado a mi lado en cada paso de esta travesía. A mis padres, quienes han sido mi mayor apoyo, brindándome amor, fuerzas y sabiduría en cada momento. Sin su aliento constante, este sueño no hubiera sido posible. A mis sobrinos, por su alegría y su capacidad de hacerme sonreír, incluso en los días más difíciles. A mis queridos amigos por su apoyo incondicional. A Vane, mi fiel compañera desde los primeros días de cachimbos hasta lograr convertirnos en Licenciados, por todas las amanecidas compartidas, por los desafíos enfrentados juntos y por confiar siempre en mí. A dios, por darme la fortaleza para seguir adelante y por iluminar mi camino con su gracia infinita. A la virgen de la Puerta de Otuzco, por su protección constante y por guiarme siempre con su amor y sabiduría. Finalmente, agradecer a todos mis profesores de Gestión, cuya dedicación y enseñanza me han guiado y motivado a lo largo de toda mi formación profesional.

Michael Gavidia

En primer lugar, agradecemos a Dios por ser nuestra guía y fortaleza en todo momento. Su presencia ha sido fundamental en cada paso de esta travesía, y le damos las gracias por iluminarnos y darnos la fortaleza necesaria para llevar a cabo este proyecto.

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a la profesora Marta Tostes, quien nos propuso investigar este tema, contribuyendo así al crecimiento de nuestra facultad, y nos acompañó durante gran parte de este proceso. Su visión y apoyo han sido claves en el desarrollo de esta tesis.

Agradecemos también a todos los profesores y egresados entrevistados, quienes generosamente compartieron su tiempo, conocimiento y experiencias con nosotros, permitiéndonos enriquecer esta investigación. Su colaboración ha sido indispensable para la elaboración de este trabajo.

Finalmente, queremos dar un agradecimiento especial a nuestro asesor, el profesor Renato Gandolfi, el maestro de maestros, quien siempre confió en esta tesis. Gracias por siempre motivarnos, por su entusiasmo y compromiso con esta tesis, por confiar en nosotros y nunca dejarnos solos, incluso cuando alcanzar este momento parecía algo lejano, y por sus palabras de aliento todos los días. Gracias, profesor, por aceptar ser nuestro asesor y acompañarnos en esta travesía. Su guía y apoyo han sido fundamentales para alcanzar este logro.

RESUMEN

La presente investigación se centra en analizar las iniciativas que ha implementado la FGAD para enfocarse en mejorar la vinculación universidad-empresa aplicando el modelo de De Fuentes & Dutrénit (2012). Siguiendo las variables de dicho modelo, esta investigación es del tipo cualitativa de alcance descriptivo y utiliza el estudio de caso como estrategia principal.

Para la recolección de información, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con cinco profesores y dos grupos focales con once egresados de la FGAD. A través de un análisis detallado de experiencias y percepciones, basado en las ocho subvariables del modelo mencionado anteriormente, se utilizó una matriz de codificación para estructurar la información obtenida.

El análisis de la información reveló que las subvariables del modelo de De Fuentes y Dutrénit son aplicables a la FGAD, lo cual indica que, en la práctica, el marco conceptual desarrollado está en sintonía con el análisis del proceso de vinculación. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora que, si se abordan, podrían consolidar un modelo para otras instituciones educativas.

Esta investigación no solo proporciona una comprensión profunda de la relación entre la educación superior y el mercado laboral, sino que también ofrece recomendaciones estratégicas para fortalecer la formación de los estudiantes y aumentar su competitividad en el ámbito profesional una vez que sean egresados.

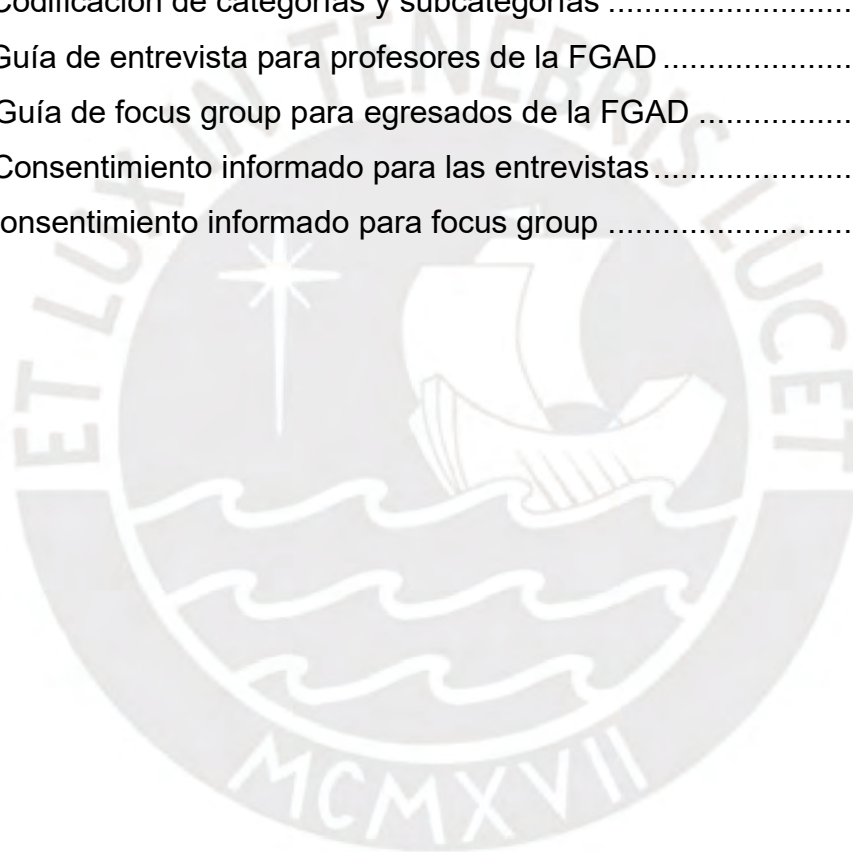
Palabras claves: vinculación universidad-empresa, modelo formativo, empleabilidad

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Pregunta de investigación	8
2.1. Pregunta General.....	8
2.2. Preguntas Específicas	8
3. Objetivos de la investigación.....	8
3.1. Objetivo General	8
3.2. Objetivos específicos	8
4. Justificación de la investigación	8
5. Limitaciones de la investigación.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
1. Vinculación Universidad-Empresa	11
2. Modelos Formativos.....	14
2.1. Modelos formativos en educación superior universitaria	14
2.2. Vinculación universidad-empresa en procesos formativos	15
3. Empleabilidad	18
3.1. Dimensiones de la empleabilidad.....	18
3.2. Empleabilidad en procesos formativos de educación superior universitaria	20
4. Vínculación universidad-empresa en los procesos formativos y empleabilidad... ..	22
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	27
1. Vinculación universidad-empresa desde el pregrado: contexto peruano y de la Pontificia Universidad Católica del Perú.....	27
2. Tendencias de modelos formativos: contexto peruano y de la Pontificia Universidad Católica del Perú.....	29
3. Tendencias del mercado laboral: contexto peruano y de la Pontificia Universidad Católica del Perú.	32

4. Vinculación universidad-empresa en el ámbito de la Facultad de Gestión y Alta Dirección.....	34
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....	40
1. Alcance de la investigación	40
2. Enfoque de la investigación	40
3. Diseño de la investigación	41
3.1. Operacionalización de las variables	41
3.2. Secuencia metodológica	43
3.3. Estrategia de la investigación.....	45
3.4. Fuentes de información.....	46
4. Herramientas de recolección de información	48
4.1. Entrevistas a profundidad	49
4.2. Focus Group.....	50
5. Herramientas de análisis.....	50
6. Ética de la investigación.....	51
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	52
1. Procesamiento de la información recolectada en el trabajo de campo	52
2. Hallazgos de las entrevistas a los profesores de la FGAD	53
2.1. Vinculación universidad-empresa	53
2.2. Modelo Formativo	55
2.3. Empleabilidad	59
3. Hallazgos de los focus groups realizados a 11 egresados de la FGAD.....	60
3.1. Vinculación universidad-empresa	60
3.2. Modelo Formativo	62
3.3. Empleabilidad	63
4. Triangulación de la información	65
4.1. Vinculación Universidad Empresa.....	65
4.2. Modelo Formativo	67

4.3. Empleabilidad	69
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS	76
ANEXOS.....	92
ANEXO A: Matriz de Consistencia	92
ANEXO B: Reporte Bibliométrico	93
ANEXO C: Entrevistas preliminares	101
ANEXO D: Matriz de operacionalización de variables	102
ANEXO E: Codificación de categorías y subcategorías	103
ANEXO F: Guía de entrevista para profesores de la FGAD	104
ANEXO G: Guía de focus group para egresados de la FGAD	106
ANEXO H: Consentimiento informado para las entrevistas.....	110
ANEXO I: Consentimiento informado para focus group	112



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Etapas del modelo de De Fuentes y Dutrénit	25
Tabla 2: Definición operacional de las subvariables	41
Tabla 3: Lista de 5 profesores entrevistados	47
Tabla 4: Lista de 11 egresados entrevistados	48



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: ¿Por qué considera que es difícil encontrar talento joven?	30
Figura 2: Clasificación de programas semipresenciales	31
Figura 3: Movilidad académica a nivel mundial	31
Figura 4: Participación laboral en el Perú (por género)	32
Figura 5: Perú: Personal a contratar según requisito de habilidades o competencias, 2022	33
Figura 6: FGAD: hitos importantes	35
Figura 7: FGAD: ejes de la vinculación con organizaciones, 2019	36
Figura 8: FGAD: principios del modelo formativo, 2018-2019.....	37
Figura 9: Mapa de Actores	39
Figura 10: Flujograma del desarrollo de investigación	44
Figura 11: Clasificación de los estudios de caso	46



LISTA DE ABREVIATURAS

ABP	Aprendizaje basado en problemas
CILAC	Foro Abierto de Ciencias Latinoamérica y Caribe
DACG	Departamento Académico de Ciencias de la Gestión
EDO	Encuesta de Demanda Ocupacional
EEES	Espacio Europeo de Educación Superior
ENIIMSEC	Encuesta Nacional de Innovación de la Industria Manufacturera y Empresas de Servicios Intensivos en Conocimiento
EOI	Early Organizational Involvement
FGAD	Facultad de Gestión y Alta Dirección
GII	Índice Global de Innovación
HEIBus	Smart HEI-Business Collaboration for Skills and Competitively
IES	Instituciones de Educación Superior
IMPIVA	Instituto de la Mediana y Pequeña Industria
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MTPE	Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PEA	Población económicamente activa
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
RPL	Recognition of Prior Learning
SUNEDU	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria
UAI	Universidades con alta intensidad en investigación
UBI	Universidad con una baja intensidad en investigación
ULIMA	Universidad de Lima
UPC	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
USIL	Universidad San Ignacio de Loyola
WIPO	World Intellectual Property Organization
WRL	Work-Related Learning

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar las iniciativas que ha implementado la FGAD para enfocarse en mejorar la vinculación universidad-empresa aplicando el modelo de De Fuentes & Dutrénit en base a las 8 subcategorías definidas. La relación entre la universidad y la empresa, según los diversos autores consultados en esta investigación, es un concepto que ha existido desde siempre, aunque no ha recibido la atención adecuada en el contexto peruano. Esta vinculación se define como una colaboración que debe ser valorada y priorizada por ambas partes involucradas. En este sentido, el presente estudio se enfoca en analizar a la FGAD con el objetivo de comprender cómo se desarrolla el proceso de vinculación con diversas organizaciones y de qué manera este vínculo contribuye a mejorar el modelo formativo y, en consecuencia, la empleabilidad de los egresados de la facultad.

En el primer capítulo se define el planteamiento del problema; luego, se plantea la pregunta general y específicas, además del objetivo general y específicos. Finalmente, se establece la justificación de la investigación, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación que se presentaron durante el desarrollo de la presente tesis.

En el segundo capítulo se sustenta el marco teórico correspondiente. En el cual, se explicarán los conceptos de vinculación universidad-empresa, modelos formativos y empleabilidad a partir de una búsqueda bibliográfica intensa. Luego, y para terminar el capítulo, se explicará el marco analítico de la investigación a partir de las tres variables de la investigación.

En el tercer capítulo se desarrollará el marco contextual, en donde se describe el contexto a nivel latinoamericano, una comparación entre tres países de la región: Brasil, México y Chile, y terminando con la situación a nivel local tanto para vinculación universidad-empresa, modelos formativos y empleabilidad. Se termina el capítulo analizando la vinculación universidad-empresa en el ámbito de la FGAD, y presentando el mapa de actores que servirán como base para el siguiente capítulo.

En el cuarto capítulo se desarrollará el enfoque metodológico, el alcance y diseño de la investigación, y las herramientas para el recojo de información a utilizar en las entrevistas a profundidad y focus group.

En el quinto capítulo se presentan los hallazgos y análisis de las entrevistas a los profesores de la FGAD, así como de los focus group realizados a los egresados de la FGAD. Asimismo, se presentarán los resultados del contraste de la información recolectada con las opiniones de expertos, a fin de validar el trabajo de investigación. Además, se concluye con la triangulación de la información recolectada. Cabe mencionar que el alcance de la

investigación fue descriptivo, ya que el objetivo es analizar la influencia de la vinculación universidad-empresa y modelo formativo en los egresados de la FGAD.

Finalmente, la investigación expone las principales conclusiones y recomendaciones en torno a los desafíos y oportunidades que tiene la facultad y su vinculación con las organizaciones, la mejora del modelo formativo en beneficio de la empleabilidad de sus egresados.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se detalla, en primer lugar, el planteamiento del problema y la oportunidad de investigación. Posteriormente, se expone la pregunta general y las preguntas específicas, así como los objetivos de la investigación. Finalmente, se presenta la justificación de la investigación, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación que se presentaron durante el desarrollo de la presente tesis.

1. Planteamiento del problema

La vinculación universidad-empresa, según Arza et.al (2015), es el proceso que vincula las principales funciones de la universidad, como la enseñanza, la investigación, la extensión y los servicios, con el objetivo de integrar de manera efectiva y eficiente a las Instituciones de Educación Superior (IES) con su entorno socioeconómico. De esta manera, la comunidad universitaria puede tener un acercamiento con el mundo empresarial, y familiarizarse con su ambiente, aplicando el conocimiento adquirido en las diferentes organizaciones. En el Perú, según la Encuesta Nacional de Innovación de la Industria Manufacturera y Empresas de Servicios Intensivos en Conocimiento [ENIIMSEC] (Ministerio de la Producción, 2018), solo el 7,7% de empresas del sector manufactura se asociaron con otras entidades para el desarrollo de actividades de investigación e innovación; de este porcentaje, el 29,7% lo realizaron con universidades. En el sector de servicios intensivos, el 14,9% se vinculó con otras entidades, de estas solo el 11,7% lo hizo con universidades. Asimismo, este bajo nivel de colaboración se refleja en el Ranking del Índice Global de Innovación (GII) 2022, donde el Perú ocupa el puesto 109 en colaboración en I+D entre la universidad e industria (*World Intellectual Property Organization [WIPO], 2022*).

Sin embargo, Espíndola et al. (2022) han señalado que la baja tasa de vinculación de la educación superior no es un problema exclusivo de Perú, puesto que otros países de América Latina, como Colombia, Chile y Brasil presentan experiencias similares (*WIPO, 2022*). Si bien es cierto, en una encuesta dirigida a un conjunto de autoras y autores latinoamericanos de ámbito universitario en el 2019, en la que se obtuvo más de tres mil respuestas, se evidenció que el 62,6% de encuestados afirmaba que el vínculo universidad-empresa es un mecanismo fundamental para la selección y promoción de los estudiantes universitarios (*Foro Abierto de Ciencias Latinoamérica y Caribe [CILAC], 2022*). Según esta misma encuesta realizada en cinco países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, se destaca que Brasil lidera en la implementación de la vinculación universidad-empresa en la selección y promoción académica. En contraste, México se posiciona como el país que menos emplea este criterio de colaboración. Sin embargo, aunque la vinculación sea un criterio de evaluación en estos países, en realidad el tiempo dedicado por los investigadores académicos a actividades de vinculación no se ve directamente influenciado. Por ejemplo, Chile, donde si

bien la vinculación no es un criterio de evaluación en la selección y promoción académica, los encuestados de este país son los que más tiempo efectivo destinan a dichas actividades (CILAC, 2022).

La vinculación vista desde las empresas se torna diferente debido a que, según encuestas de innovación realizadas en la región (CILAC, 2022), es baja la tasa de participación o cooperación de empresas con universidades. Por ejemplo, en Argentina, Brasil y Chile, el porcentaje de empresas que han establecido relación de colaboración con universidades es del 23%, 24% y 34%, respectivamente. Asimismo, según el *Global Innovation Index 2022 (GII)*, Colombia ha descendido del puesto 53 en el 2021, al 55 en el 2022 en temas de vínculo universidad-empresa (WIPO, 2022).

La brecha de vinculación entre las empresas y las universidades tienen como principal causa la falta de confianza por parte de las organizaciones (CILAC, 2022). Para ilustrar el caso, en un estudio sobre los macroprocesos individuales involucrados en la relación universidad-industria en economías emergentes, desarrollado por Roncancio-Marín et al. (2022), se señala que, en Bolivia, las universidades tanto públicas como privadas tienen recursos y capacidades limitadas para la investigación y la transferencia de conocimiento, por lo que la relación universidad-industria se debilita ante la falta de confianza de las organizaciones. Esto se evidencia en los datos procedentes del *World Values Survey* (2010-2014), el cual señala el grado de confianza en las universidades de los países de Latinoamérica: alta confianza (25%), confianza media (45%), baja o nula confianza (30%), lo que responde al porqué muchas de las empresas confían poco o directamente no confían en las instituciones de educación superior (CILAC, 2022).

Asimismo, en el 2021, el 35% de empresas locales peruanas manifestó que tuvieron dificultades para encontrar al personal adecuado para sus operaciones, mientras que, a nivel global, la cifra se elevó a 69% (La Cámara, 2021). Esto sucede debido a que, a menudo, los perfiles que postulan a los diferentes empleos no son los adecuados o no tienen las capacidades cognitivas y técnicas para desarrollarse en el trabajo. Este problema viene acarreado a la educación superior universitaria, pues de acuerdo con el III Informe Bial sobre la realidad universitaria en el Perú en el 2021, solo un 52,8% de los bachilleres consiguió un empleo asalariado formal de manera inmediata, mientras que un 47,2% no (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2021). En ese sentido, según *Manpowergroup* (2022) las empresas afrontan dificultades para cubrir vacantes debido a la falta de una combinación correcta de conocimientos técnicos y habilidades blandas que se deben enfatizar en el proceso de formación, tales como confiabilidad, razonamiento y resolución de problemas, creatividad y originalidad, capacidad para tomar la iniciativa y trabajo en equipo. En concordancia, Sánchez (2005), resalta la importancia del contacto con la práctica desde el pregrado, como las pasantías, las cuales

sitúan a los estudiantes en entornos laborales pertinentes, fomentando así el aprendizaje en esos contextos. Destacando la colaboración entre universidades y empresas, Sánchez (2005) considera el involucramiento práctico desde el pregrado como una estrategia formativa exitosa para contribuir a la empleabilidad de los futuros egresados, dado que se desarrollan en un espacio donde pueden colaborar y compartir prácticas propias de cada una de sus profesiones.

Las universidades del Perú cada año, según la SUNEDU (2021), incorporan al mercado laboral nuevos egresados. Entre el 2012 y el 2018, el porcentaje de egresados entre 21 y 35 años con educación universitaria completa aumentó del 11% al 13%. Así mismo, según la Encuesta de Demanda Ocupacional (EDO) del 2022, del total de nuevos puestos de carácter permanente que se contrataría, solo un 43% requiere contar con educación superior (31% superior técnica y 12% superior universitario) (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2022), lo que representaría un indicio de posibles problemas de empleabilidad. El lento crecimiento de la empleabilidad se puede evidenciar en el último informe del INEI (2023), el cual reveló que, a raíz de la pandemia, solo ha habido un aumento del 3% aproximadamente, lo que supone que muchos jóvenes no han logrado alcanzar un puesto laboral. En consecuencia, el crecimiento de la empleabilidad de los universitarios es gradual y tiene varios retos, en el cual uno de ellos es la participación activa de las universidades y de la relación que puedan entablar con la empresa para poder insertar a sus egresados en puestos de trabajo adecuados.

Por ello, la transferencia de conocimientos se ha vuelto una estrategia de competitividad muy importante para el crecimiento de las empresas, siendo la universidad el principal ente donde se generan estos conocimientos innovadores, los cuales no sólo deben ser creados, sino también, deben ser aplicados en la realidad, logrando así resolver los problemas presentados en ella, permitiendo que las universidades se vinculen con el sector empresarial (Cedeño et al., 2018). Además, esta investigación, ayudará a identificar las necesidades del mercado laboral en cuanto a habilidades y conocimientos requeridos, lo que podría conllevar a las universidades a adaptar sus programas y cursos para asegurarse de proporcionar a los estudiantes la educación que necesitan y, en consecuencia, ser competitivos en el mercado laboral, puesto que, según la encuesta a egresados y universidades en el 2014, alrededor del 86% de egresados mencionó que cambiaría el plan curricular de sus respectivas carreras (INEI, 2015).

En palabras del Coordinador del vínculo con organizaciones de la facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Gandolfi, “se evidencia un grave problema de la educación universitaria en el Perú: el desajuste entre la oferta y demanda laboral”, es decir, lo que enseñan las universidades y lo que solicita el mercado laboral. Además, hay que considerar la falta de un vínculo con la práctica desde el

pregrado, debido a que la cuestión es “chocarse con el mundo empresarial estando en la universidad, golpearle contra la pared, pero en el entrenamiento, mas no en la cancha” (R. Gandolfi, comunicación personal, 01 de abril del 2023).

Por ello, la mayoría de estudiantes universitarios una vez finalizada la carrera que eligieron, desean ingresar al mercado laboral, pues se entiende que la educación que recibieron durante todo el periodo universitario se convierte en un activo positivo en cuanto a las oportunidades laborales que tendrán, contactos, sueldos e incorporación a redes. Al respecto, el informe técnico “Perú: Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional” publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023) señala que la población económicamente activa (PEA), según grupos de edad, creció del 2021 al 2022 un 7.3% para personas mayores de 45 años, mientras que para los de 25 a 44 años solo un 3,6%. Asimismo, la PEA, por nivel educativo, muestra que hubo aumento de 8,7% del 2021 al 2022 para las personas con educación superior universitaria, aunque registraron la tasa de desempleo más alta (6.1%). Además, se puede rescatar de este informe que la mayor cantidad de población ocupada solo cuenta con educación secundaria (45,24% respecto del total) en comparación a los que cuentan con educación superior universitaria (16,32%) (INEI, 2023).

Asimismo, la relevancia del vínculo universidad empresa desde el pregrado puede lograr que desde su formación inicial el estudiante pueda entablar contacto de manera directa con el mundo empresarial, de manera tal que se garantice un buen egreso y se pueda retroalimentar la formación académico-profesional a partir de la información de empleabilidad, satisfacción de graduados, entre otros (Cedeño et al., 2018). De esa manera, se potencialicen los mecanismos de búsqueda de empleo, pues según el último Censo a Egresados PUCP (PUCP, 2020) de las promociones 2018-1 y 2018-2, el 67% de los egresados trabajaba ya en un empleo relacionado a su formación al momento de egresar lo que, por ejemplo, para la FGAD representa el 94% (María Isabel Cigüeñas, comunicación personal, 12 de abril del 2023). Este primer empleo, según los egresados, lo conseguían mediante avisos fuera de la PUCP (25%), referencias familiares o conocidos (22%), referencia empleadores (17%), bolsa de empleo PUCP (16%) y solo un 6% menciona que fue gracias a un vínculo entre universidad-empresa. Por ello, el principal factor de un egresado universitario para poder insertarse en el mercado laboral es culminar la carrera universitaria, siempre y cuando la estructura de la formación educativa responda a la formación que se requiere en el mercado laboral y así los egresados puedan obtener mayores niveles de empleabilidad (Rentería y Andrade, 2007).

Se seleccionó a la FGAD de la PUCP como sujeto de estudio, en la medida que es una de las pocas facultades en plantear este modelo de vinculación universidad-empresa para fomentar la formación desde el pregrado y considerar como factor clave de su formación

el promover la vinculación con la realidad (FGAD, 2024). En relación a ello, es importante recalcar que en la FGAD se maneja un modelo formativo, en el que se declaran los cinco principios orientadores en los que se basa la facultad y es la base de la oferta académica. En la FGAD, una de las formas de aprendizaje más valoradas es a través de los retos de gestión, los cuales son situaciones problemáticas actuales y reales de organizaciones privadas, públicas o sociales, los cuales requieren de un análisis para proponer soluciones sustentadas. Estos retos se desarrollan en 9 cursos incluidos en el plan de estudios. Otra manera es el aprendizaje con simuladores, en los cuales se le presenta al estudiante situaciones similares a las que surgen en la realidad y pueda efectuar un análisis crítico, y tomar decisiones en tiempo real. También, se aprende mediante casos, en los cuales se busca que el estudiante se aproxime a un problema o dilema que requiere de una comprensión y evaluación profunda para resolverse (FGAD, 2024)

Investigar, entonces, sobre la vinculación desde el pregrado es vital para poder entender esta sinergia entre la teoría y la práctica (Turpo et al., 2024), es decir, comprender la importancia de una vinculación temprana como parte de la experiencia de aprendizaje, como lo desarrolla la FGAD, a través de la integración de los aprendizajes adquiridos en los diferentes cursos que componen su malla curricular y son puestos en práctica en contextos reales que evidencien las competencias y habilidades desarrolladas. Por ello, esta investigación permite comprender el beneficio que recibe el estudiante al tener contacto con organizaciones de su entorno, como la generación de la empleabilidad a través de su red de contactos, la experiencia y aprendizaje ganado en la participación de los diferentes retos de gestión, como, por ejemplo, semana de excelencia, los concursos de gestión, entre otros.

A partir de lo mencionado, se ha identificado una oportunidad de investigación en el contexto de la FGAD. Desde el 2015, el objetivo de esta ha sido acreditarse con los estándares más alto internacionales a pesar de que la PUCP ya ha sido certificada por el Instituto Internacional de Calidad Aseguramiento (IAC)-CINDA desde 2013 (Martinez-Hague y Torres, 2024). Esta certificación tenía como finalidad mejorar el sistema de gestión de calidad, acelerar el proceso de internacionalización, incrementar la docencia y el alumnado. Asimismo, en diciembre del 2015, la FGAD fue aceptada por la EFMD, la cual promueve la alta educación de calidad en gestión y administración, la cual se basa en la internacionalización, la colaboración empresarial y el compromiso con la ética y la sostenibilidad. En ese sentido, la FGAD reconoció la necesidad de implementar un enfoque estratégico y de colaboración en su modelo formativo: la vinculación universidad-empresa. A partir de esta identificación de oportunidades, la presente investigación abordará esta temática a través del modelo de De Fuentes y Dutrénit (2012), analizando tres variables clave: la vinculación universidad-empresa, cuyas subvariables son las relaciones institucionales y la transferencia de conocimiento; los modelos formativos, con subvariables como la pertinencia

de contenidos curriculares, el aprendizaje basado en retos de gestión y el desarrollo de competencias blandas; y, finalmente, la empleabilidad, que incluye la transición al empleo, la adaptación al mercado laboral y la retroalimentación de egresados.

2. Pregunta de investigación

2.1. Pregunta General

¿Cuáles son las iniciativas que ha implementado la FGAD para enfocarse en mejorar la vinculación universidad-empresa aplicando el modelo de De fuentes & Dutrénit?

2.2. Preguntas Específicas

- ¿De qué manera se evidencia la vinculación universidad-empresa de la FGAD a través de la gestión de sus relaciones institucionales y de la transferencia de conocimientos?
- ¿De qué manera se evidencia la mejora del modelo formativo de la FGAD a través de la pertinencia de los contenidos curriculares, el aprendizaje basado en retos de gestión y el desarrollo de competencias?
- ¿De qué manera se evidencia la empleabilidad de los egresados entre el 2020-2022 a través del apoyo que brinda la facultad en la transición al empleo, la adaptación al mercado laboral y la retroalimentación de los egresados?

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo General

Analizar las iniciativas que ha implementado la FGAD para enfocarse en mejorar la vinculación universidad-empresa aplicando el modelo de Defuentes & Dutrénit.

3.2. Objetivos específicos

- Analizar la vinculación universidad-empresa de la FGAD a través de la gestión de sus relaciones institucionales y de la transferencia de conocimientos.
- Analizar la mejora del modelo formativo de la FGAD a través de la pertinencia de los contenidos curriculares, el aprendizaje basado en retos de gestión y el desarrollo de competencias.
- Analizar la empleabilidad de los egresados entre el 2020-2022 a través del apoyo que brinda la facultad en la transición al empleo, la adaptación al mercado laboral y la retroalimentación de los egresados.

4. Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica desde tres perspectivas fundamentales: académica, socioeconómica y contextual.

En primer lugar, desde un enfoque académico, este estudio aportará un valor significativo a las ciencias de la gestión al abordar una temática escasamente explorada tanto a nivel nacional como internacional: la incorporación de la vinculación universidad-empresa desde el pregrado y su integración en los modelos formativos (ver anexo B). Además, se analizará su rol en la mejora de la empleabilidad de los egresados universitarios, lo que contribuirá a enriquecer el cuerpo de conocimientos sobre este tema.

En segundo lugar, desde una perspectiva socioeconómica, la investigación proporcionará insumos valiosos para fortalecer las oportunidades de inserción laboral de los egresados. Al examinar la implementación de la vinculación universidad-empresa en el modelo formativo de la FGAD, se establecerá un puente entre el ámbito académico y el empresarial desde el pregrado, lo que permitirá a los estudiantes tener contacto directo con el mundo laboral. A su vez, este vínculo facilitará una retroalimentación valiosa para el proceso educativo, generando información relevante sobre la empleabilidad y la satisfacción de los egresados. Esto contribuirá directamente a la optimización de su formación académica y profesional.

Por último, en el ámbito contextual, se ha seleccionado a la FGAD como objeto de estudio debido a que es una de las pocas facultades que han propuesto un modelo de vinculación universidad-empresa enfocado en la formación desde el pregrado. Este enfoque no solo promueve la formación académica, sino que también incentiva una conexión directa con la realidad profesional (FGAD, 2022). Los resultados de esta investigación tienen el potencial de perfeccionar aún más el modelo formativo de la facultad, integrando los hallazgos obtenidos. Además, podría motivar la realización de estudios futuros y la adopción de este modelo en otras Instituciones de Educación Superior (IES), favoreciendo la formación de profesionales más preparados y alineados con las demandas del mercado laboral, mejor.

5. Limitaciones de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación se han identificado dos grandes limitaciones. Estas giran en torno al acceso a la información y la metodología empleada.

En primer lugar, con respecto al acceso a la información, recabada a nivel teórico, esta era muy limitada y había una escasa literatura que directamente se relacione y/o describa nuestras variables de estudio, lo que dificultó la construcción del marco teórico.

En segundo lugar, respecto a la metodología empleada, en un principio esta era mixta: predominantemente cuantitativa, tomando como población a los egresados de la FGAD. Para la parte cuantitativa, que era el inicio del estudio, se presentaron algunas complicaciones que imposibilitaron continuar con este tipo de metodología. En efecto, debido a la falta de contacto directo con nuestro sujeto de estudio, esto es egresados de la FGAD, pues solo se contaba con correos electrónicos y, en algunos casos, sus perfiles de LinkedIn; alcanzar el número de

encuestas que el estudio requería se tornó difícil con el paso de los días. Algunos de estos egresados, nos comentaban que, al ser una encuesta con 80 preguntas, se les complicaba completarla y muchos de ellos se quedaban a la mitad, lo cual mostraba un escenario poco favorecedor y alcanzable. Este hecho extendió significativamente el tiempo previsto a dedicar para la etapa cuantitativa. Tras analizar la situación, se decidió reestructurar la pregunta y objetivo general para optar por una metodología netamente cualitativa. En ese sentido, se inició con entrevistas a 5 profesores de la FGAD para, a partir de sus respuestas, elaborar la guía de focus group para entrevistar a los 11 egresados de la FGAD. No obstante, cabe resaltar que coordinar y concretar los focus group en una fecha y horario determinado en el que todos los participantes pudieran estar presentes, extendió el tiempo previsto a dedicar para la realización de los focus group y, por tanto, el levantamiento de la información.

A pesar de ello, se logró completar las entrevistas y focus group sin comprometer la calidad de la información recabada. En la actualidad, si bien se ha visto estudios direccionados a los beneficios en las empresas o innovación gracias a este modelo de vinculación, la realidad es que no existen tesis sobre cómo la vinculación universidad-empresa enfocadas en el pregrado. Por este motivo, invitamos a futuros investigadores e interesados a hacer y/o ampliar este estudio, pues es una buena oportunidad para que se replique en otras facultades y casas de estudio, con el objetivo de seguir mejorando en cuanto a la educación en nuestra propia casa de estudio y el país, pues consideramos que esta vinculación es fundamental para el desarrollo y calidad de futuros profesionales.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como finalidad mostrar los fundamentos, conceptos y modelos teóricos relevantes para la investigación. En primera instancia, se explicarán los conceptos relacionados al vínculo universidad-empresa y los enfoques de sus actores. Posteriormente, se abordará el enfoque de los modelos formativos en la educación superior universitaria y su vinculación. Seguidamente, se examinará el enfoque de la empleabilidad, sus dimensiones y el vínculo con esta. Finalmente, planteará un marco analítico que interrelaciona los tres ejes discutidos previamente.

1. Vinculación Universidad-Empresa

La vinculación se refiere a la actividad en la que se involucra a dos o más actores con la finalidad de establecer conexiones o lazos en diferentes ámbitos. Asimismo, Soto (2007) señala que este concepto no se evidencia de forma aislada en el ámbito de las organizaciones, sino que es un proceso interactivo entre esos actores con el objetivo de generar beneficios mutuos: innovación, desarrollo científico, formación de profesionales y transferencia de conocimiento, tal y como también lo señalan, Akbaritabar et al. (2018) al mencionar que la vinculación es fundamental para la creación de nuevos conocimientos, pues el trabajo de investigación no ocurre en el vacío. Esta vinculación puede darse entre individuos y organizaciones, este último involucra una relación entre instituciones académicas como las universidades e institutos junto a la industria y el gobierno (Saltos et al. 2018). Para efectos de la presente investigación, se hace referencia a la vinculación entre la universidad y la empresa.

Las primeras ideas e investigaciones sobre vinculación universidad-empresa en América Latina empezaron a tornarse en los años cincuenta a raíz de la gran ventaja que llevaban los países más desarrollados (Mikhailov, et al., 2020). Esta vinculación empezó en dichos países y se extendió a lo largo de todo el mundo (Ibarra-Colado, 2008). En ese sentido, por ejemplo, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) tuvo como interés principal el poder identificar los factores que permitirían incrementar la tasa de crecimiento de algunos países (Gobierno de España. Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, s.f.). En esa investigación se llegó a la conclusión de que los países que contaban con mayor porcentaje de riqueza eran a causa, en mayor medida, a la educación, investigación científica y, en menor medida, a las materias primas y maquinaria.

A partir de lo encontrado por la OCDE, se empezaron a realizar otras investigaciones y estudios como los de Freeman (1987) y Lundvall (2023), quienes promovían una economía basada en el conocimiento, donde las instituciones de educación superior surjan como actores fundamentales. Asimismo, en el 2005, el Banco Mundial informó que el “conocimiento es creado, adquirido, transmitido y utilizado con mayor efectividad por los individuos,

organizaciones y las comunidades para promover el desarrollo económico y social” (Chen y Dahlman, 2006, p.5).

Por tanto, la conexión entre la universidad y la empresa se reconoce como un factor económico fundamental en una sociedad, puesto que las universidades aprovechan el conocimiento que generan a través de sus estudiantes, contribuyendo al desarrollo económico de un país o región (Caballero, 2014). En consecuencia, el conocimiento se ha convertido en el motor del progreso, siendo determinante para la competitividad de una sociedad. Según Terán et al. (2021), el objetivo de la vinculación entre universidades e industria es facilitar el intercambio de conocimientos, la generación de innovación y el desarrollo tecnológico, es decir, fomentar la transferencia de conocimientos y estimular la producción de nuevos conocimientos y tecnología.

Bellini (2019) destaca que el objetivo principal de esta vinculación es la creación de una reserva de conocimiento dentro de las empresas. Para alcanzar este objetivo, Leyva (2005) señala que se establece un vínculo eficaz entre lo académico y lo práctico, promoviendo así en las universidades la formación de profesionales exitosos con las competencias y habilidades requeridas por el mercado laboral. Además, esta vinculación tiene como propósito incentivar a las empresas a invertir en investigación y desarrollo, considerándolo una actividad estratégica para integrar el conocimiento en sus procesos.

La vinculación universidad-empresa se puede expresar desde cuatro canales de interacción, según lo descrito por Dutrénit et al. (2010). Además, estos canales representan diferentes formas de colaboración entre ambas entidades. En primer lugar, encontramos el canal tradicional, que es la forma más común de interacción y se caracteriza por la contratación de graduados, la realización de conferencias y la publicación de investigaciones conjuntas. Por otro lado, el canal de servicios se refiere al intercambio de conocimientos provenientes de las universidades a cambio de una compensación económica. Esto puede incluir consultorías especializadas, el uso de equipos e infraestructura universitaria, así como el ofrecimiento de programas de capacitación y entrenamiento. Adicionalmente, el canal comercial busca la comercialización de los resultados científicos y las investigaciones realizadas por las universidades. Esto se logra a través de la obtención de patentes o licencias para la transferencia y explotación de dichos conocimientos en el mercado. Finalmente, el canal bidireccional implica una interacción en la cual el conocimiento fluye en ambas direcciones. Tanto la universidad como la empresa aportan fuentes de conocimiento y trabajan de manera conjunta para lograr objetivos que beneficien a ambas partes, promoviendo la innovación y el desarrollo mutuo.

Asimismo, Lundvall (1992) señalan que el canal bidireccional es el más importante en esta creación de nuevos conocimientos para entender que este vínculo genera y difunde conocimiento expresado en diferentes dimensiones y formas. Por ejemplo, Guim y Marreno

(2022). manifiestan que esta generación de conocimientos se da a través de la apertura por parte de las empresas para que los estudiantes universitarios puedan realizar sus prácticas pre y profesionales, de tal forma que el estudiante pueda aprender, conocer y desempeñar una función en la organización. Sin embargo, Saavedra y María (2009) afirma que no es la única modalidad de vinculación para la generación de conocimientos, sino también a través de estadísticas técnicas, servicio social, visita a empresas, residencias profesionales y programas emprendedores.

Como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, los principales actores de esta vinculación son la universidad y la empresa. Por un lado, la universidad es la responsable de formar a millones de jóvenes que toman la decisión de ingresar a una con la finalidad de adquirir conocimientos en el área de sus intereses y, de esa manera, potenciar estudiantes críticos, analíticos e innovadores (Acuña, 1993). Sin embargo, Carl y Menter (2021) señalan que las universidades no solo se ocupan de la formación de estos estudiantes, sino que deben “su existencia y subsistencia al entorno social en el que se desarrollan y tiene un impacto” (p.35). De ahí que la universidad establezca vínculo con otros actores respondiendo a la necesidad de interactuar con su entorno y satisfacer las diferentes demandas, como la transferencia de conocimiento. Esto último es apoyado por Terán et al. (2021), quienes señalan que la universidad compone el eje principal de una sociedad por ser una generadora de conocimiento y, de esa forma, contribuir al desarrollo.

Hewitt-Dundas (2012) señala que existen diferencias en los canales de interacción entre la universidad y la empresa según el nivel de investigación. Las universidades con alta intensidad en investigación (UAI) priorizan proyectos que implican propiedad intelectual como medio de transferencia, mientras que las de baja intensidad en investigación (UBI) enfocan su vinculación principalmente en el capital humano. Por otro lado, se destaca que la empresa juega un papel fundamental en esta relación, identificando factores clave propuestos por Ramos-Vielba et al. (2009) y Torres et al. (2011): en primer lugar, el factor estructural, que abarca características como el tamaño, sector, antigüedad y ubicación de la empresa; seguido de las estrategias organizacionales relacionadas con la investigación y el tipo de colaboración con la universidad; y, finalmente, el factor situacional, que tiene que ver con el entorno socioeconómico en el que opera la empresa. Además, Kneller et al. (2014) afirman que el éxito de esta vinculación depende principalmente de la confianza y la comunicación.

En esa misma línea, el nivel de colaboración entre universidad-empresa es bajo (CILAC, 2022). Uno de los motivos es la falta de confianza por parte de las empresas, pero también está el hecho de no sentir la necesidad de tener este vínculo o porque consideran que cuentan con las capacidades exactas para cubrir las necesidades de manera interna sin necesidad del apoyo del conocimiento de un universitario (Freitas et al., 2023). A parte de ello, otro motivo son los problemas de desconocimiento de la propiedad intelectual, la

confidencialidad y/o la burocracia de las universidades (Kneller et al., 2014). De esta manera, la empresa también puede beneficiarse al comprender mejor el trabajo académico de los estudiantes universitarios, lo cual representa una nueva modalidad de interacción que refleja la conexión con la universidad y los medios a través de los cuales pueden establecer vínculos con las IES.

En este contexto, la vinculación universidad-empresa es un proceso que se demanda cada vez más en la sociedad. Las razones detrás de esta vinculación se basan en que los egresados de las universidades latinoamericanas enfrentan dificultades para ser absorbidos por el mercado laboral (Acuña, 1993). Además, la creciente competitividad del mercado obliga a las empresas a acceder a los nuevos conocimientos impartidos en las universidades y a incorporar talento joven para el desarrollo de sus actividades (De Fuentes y Dutrénit, 2012).

Finalmente, esta vinculación universidad-empresa trae consigo varios beneficios para los actores involucrados. Para las empresas, estos beneficios dependen de que las universidades formen profesionales con altos niveles de excelencia, alineados con la realidad empresarial (De Fuentes y Dutrénit, 2012). Además, las empresas pueden dotarse de talento humano altamente cualificado gracias a la formación profesional que reciben los estudiantes y al enfoque práctico de su educación (Myoken, 2013). En cuanto a las universidades, D'Este et al. (2012) demostraron que la experiencia previa de colaboración con empresas tiene un impacto positivo en las oportunidades empresariales, proporcionando a los estudiantes habilidades complementarias que les permiten formarse como profesionales excelentes. Asimismo, Muga (1991), Petrillo y Arias (1991), y Waissbluth (1991) señalan que otros beneficios incluyen ganar la confianza de otros sectores a nivel nacional, recibir retroalimentación técnica de las empresas, mejorar la oferta de planes de estudio y, con ello, sus procesos formativos. Este último beneficio se explicará con más detalle en el siguiente apartado.

2. Modelos Formativos

La transformación que caracteriza al siglo XXI, afecta la forma en que se desarrollan los procesos que componen a la sociedad. Los procesos formativos no son ajenos a este cambio, por lo cual deben ceder a la transformación y adaptarse a los nuevos contextos para mejorar la calidad de formación educativa y profesional que ofrecen las instituciones de educación superior. Por ende, en este apartado se comentará, en primer lugar, acerca de los modelos formativos en la educación superior universitaria y, a continuación, la vinculación universidad-empresa en los procesos formativos.

2.1. Modelos formativos en educación superior universitaria

Tejada y López (2012) señalan que los actuales modelos formativos buscan un aprendizaje más centrado en el estudiante que le permita tomar un papel más activo en su

proceso de aprendizaje y consolidar las competencias que se pretende que adquieran durante su formación académica, para un desenvolvimiento adecuado en el ámbito social y profesional en esta época.

Así como las empresas se han visto obligadas a adaptarse a este nuevo entorno mucho más demandante y tecnológico para lograr sobrevivir, las IES deben asegurarse de que sus procesos formativos respondan a las necesidades de lo que está pasando en el mundo real, lo cual implica realizar modificaciones a las metodologías heredadas del pasado que, si bien aportan gran valor desde una perspectiva teórica, ya no son suficientes para atender de manera adecuada las necesidades del estudiante y la sociedad. Según Rodríguez-Izquierdo (2014), un modelo formativo centrado en las competencias, representan una oportunidad para adaptar la formación a las demandas sociales y necesidades individuales de los estudiantes. En ese sentido, este enfoque busca no solo desarrollar habilidades técnicas, sino también fomentar la autonomía en el aprendizaje y proporcionar el apoyo necesario para el éxito académico.

Rué (2007) resalta que, para promover un aprendizaje de un alto valor formativo, las IES deben de someter a una minuciosa reflexión las actividades que promueven la autonomía del estudiante, de manera que se garantice una enseñanza y aprendizaje de calidad. Asimismo, la adquisición de competencias transversales es un proceso fundamental para un desarrollo íntegro del estudiante universitario, dado que le permite alcanzar su máximo rendimiento en los diferentes contextos al ser un proceso dinámico que contiene una variedad de acciones sistematizadas, integradas y paralelas a la malla curricular del estudiante (Martínez-Clares y González-Lorente, 2019).

El proceso de enseñanza y aprendizaje debe optar por un enfoque que fomente la capacidad crítica de los estudiantes y una participación activa para llegar a comprender la información, más no solo escuchar sin profundizar lo expuesto. En palabras de Harvey y Knight (1996), “esto permitirá a los estudiantes ir más allá de los estrechos límites de la base de conocimientos 'seguros' de su disciplina académica para aplicarse a lo que sea que encuentren en el mundo posterior a la educación” (p. 9); es decir, incluir espacios para el análisis y reflexión respecto a los temas vistos durante el proceso formativo. Los modelos formativos desarrollados para cada contexto permiten a los estudiantes el desarrollo de las competencias requeridas para afrontar mejor su salida del centro de estudios y desenvolverse eficientemente en los distintos contextos que se le presenten, ya sea en lo laboral o lo social.

2.2. Vinculación universidad-empresa en procesos formativos

A medida que el vínculo universidad-empresa toma mayor relevancia, se están intentando rediseñar los modelos formativos relacionados al mundo empresarial para que estos estén alineados con los modelos de negocio de sistema abierto e interactuar con ellos,

adaptando nuevos enfoques y enfatizando en una de las competencias más demandadas por el sector empresarial: el liderazgo (Yasin et al., 2015). La colaboración entre ambos actores permite a los estudiantes universitarios tener una experiencia de aprendizaje completa y adecuada. Por ello, las IES deben incorporar en sus procesos formativos este vínculo colaborativo a través de convenios y/o acuerdos con el sector empresarial para brindar ese espacio que los estudiantes requieren, con el fin de aplicar y reforzar los aprendizajes teóricos adquiridos. Además, las empresas también pueden beneficiarse con las investigaciones, nuevos conceptos y productos que los estudiantes llevan de los salones de clase a la práctica en el mundo real (León, 2004).

El desarrollo de una autonomía de aprendizaje desde la universidad es esencial en la formación de profesionales, puesto que ha tenido la oportunidad de relacionar la teoría con la práctica, logrando desarrollar un sentido de la acción más autónomo en el diagnóstico, juicio, identificación de necesidades y resolución técnica ante los proyectos, problemas, casos que se le presenten (Rué, 2007).

A partir de ello, conviene destacar el programa de la Universidad Politécnica de Valencia que en 1992 en unión con el Instituto de la Mediana y Pequeña Industria (IMPIVA), crean IDEAS. La combinación de lo conceptual, metodológico y práctico, generó un beneficio mutuo, en tanto que el empresario aprendía nuevas formas de enfrentar los problemas, mientras que los estudiantes podían participar en proyectos que les permitieran aplicar lo aprendido y desarrollar las competencias correspondientes (León, 2004). Por otro lado, los autores Wulandari y Shandy (2018) proponen este modelo de vinculación en la educación financiera, con el cual se asegura un correcto aprendizaje en este ámbito: por un lado, la universidad cumple el rol de creación de métodos en el proceso de aprendizaje y, por otro lado, la industria contribuye a la socialización y desarrollo de los conocimientos.

En ese marco, el vínculo universidad-empresa proporciona a los estudiantes el lado práctico que necesitan para lograr una comprensión más profunda de los temas estudiados en la universidad, dado que aprenden desde muy cerca a la realidad cómo los conocimientos teóricos se aplican en situaciones, casos y/o proyectos reales en el sector empresarial, además de adquirir información relevante utilizada en las empresas para la resolución de sus problemas. Kolmos (2009) señala que el proceso de aprendizaje empieza en la identificación del problema, el cual contextualiza los conocimientos teóricos adquiridos y es seguido del aprendizaje propio de la experiencia del estudiante, siendo un aspecto fundamental para el desarrollo de la motivación de su aprendizaje. De acuerdo con ello, el proceso de aprendizaje completo requiere de una experiencia fuera de los centros de estudios, en el que los estudiantes puedan afrontar los desafíos del mundo real desde la universidad.

Para ilustrar, es preciso mencionar el estudio realizado por Medina et al. (2020), el cual pretende brindar a las empresas una visión más clara de las características y beneficios

de ciertos métodos aplicados a los procesos formativos que fomentan la cooperación entre las IES y las empresas. Los métodos *Early Organizational Involvement* (EOI), *Recognition of Prior Learning* (RPL), *Work-Related Learning* (WRL), aplicados a los modelos formativos, fomentan que las IES y el sector empresarial trabajen en conjunto como una forma de preparar a los estudiantes hacia la transición de la universidad al mundo laboral. En adición, los autores comentan otro programa de éxito llamado Programa de aprendizaje permanente con la Universidad de Ciencias Aplicadas JAMK, en el cual diversos grupos de estudiantes resolvieron problemas reales de empresas en el campo de la Ingeniería Mecánica. Este programa logró mostrar que tanto los estudiantes como las empresas se benefician de la vinculación y, también, dio origen al proyecto “*Smart HEI-Business Collaboration for Skills and Competitively*” (HEIBus), siguiendo la misma dinámica del anterior, pero incorporando la participación de cinco países más, con el objetivo de potenciar la relación cooperativa entre las IES y las empresas. El resultado fue un éxito y proporcionó a las empresas una visión más amplia en diversos aspectos.

Por otro lado, desde el 2016 la Universidad de Deusto en España ha venido implementando el Modelo Deusto de Formación Dual en el proceso de enseñanza-aprendizaje que brinda a sus alumnos. En tal sentido, es necesario entender cómo la universidad define su metodología de enseñanza. La formación dual, entonces, es un modelo educativo colaborativo que integra el aprendizaje académico con la experiencia laboral real, beneficiando a los estudiantes al ofrecerles un enfoque práctico y conectado con las demandas del mercado laboral. Además, al involucrar a las IES como a las organizaciones en el diseño y seguimiento del modelo formativo, se asegura que los estudiantes adquieran tantos conocimientos teóricos como habilidades prácticas (Universidad de Deusto, 2024).

Este modelo corresponde a una construcción propia orientada a diseñar e impulsar la implementación de la formación dual universitaria, motivo por el cual es considerado como estratégico por la casa de estudios. El principio básico en el que está inspirado el modelo se denomina “el arte del Co”, es decir, “el arte de cooperar en el diseño, en la implantación y en la evaluación; el arte de construir entre todos los agentes involucrados la experiencia del proceso de aprendizaje dual.” (Universidad de Deusto, 2024, p. 18). A su vez, este principio origina el decálogo dual sobre los que se construye el Modelo Deusto de Formación Dual.

La colaboración entre la universidad y empresa puede proporcionar oportunidades de empleabilidad para los estudiantes mediante prácticas pre y profesionales al contribuir en la formación de competencias requeridas por las empresas, mejorar su presentación y confianza personal, así como construir redes de contacto profesionales. Respecto a este tema, Yasin et al. (2015) comentan que existe una brecha entre la preparación académica y lo que el mercado pide de los estudiantes de negocios, por lo que las organizaciones empresariales y de educación superior deben promocionar este intercambio de conocimientos y proveer las

oportunidades necesarias para que sus estudiantes obtengan un empleo que les brinde acceso a un aprendizaje integral. En adición, comenta que las organizaciones empresariales deben compartir sus recursos y experiencia con los estudiantes para apoyar durante la etapa de formación académica y, de esta manera, garantizar la eficacia de la educación en el mundo de los negocios (Yasin et al., 2015).

En definitiva, este modelo de vinculación universidad-empresa ya ha sido aplicado en otros países y en sectores específicos como el financiero. Por eso, como señala León (2004), existen casos en los que este modelo ha sido aplicado y sirven de experiencia para aquellas universidades que evalúan en el presente o en un futuro implementar un trabajo conjunto con el sector empresarial en su modelo formativo para garantizar una educación de calidad.

3. Empleabilidad

En esta sección se comentará, en primer lugar, acerca de las dimensiones de la empleabilidad y, a continuación, sobre la empleabilidad en procesos formativos de educación superior universitaria.

3.1. Dimensiones de la empleabilidad

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (s/f) define la empleabilidad como el conjunto de competencias y cualificaciones transferibles que aumentan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades educativas y formativas disponibles, con el objetivo de encontrar y mantener un empleo decente. La empleabilidad incluye habilidades básicas, acceso a la educación, oportunidades, motivación y la capacidad de aprovechar el desarrollo continuo, constituyendo la base para alcanzar un trabajo digno y adecuado para cada individuo (Brewer, 2013).

Otro concepto que se relaciona con la empleabilidad es el propuesto por Fugate et al. (2004), en el cual la empleabilidad se entiende como una construcción psicosocial y una adaptabilidad activa que permite a los trabajadores identificar y captar las oportunidades de desarrollo de carrera, aunque no asegura que la persona consiga un empleo rápido, pero lo que sí hace es facilitar la obtención de uno.

Tras exponer algunos de los conceptos que corresponden a la empleabilidad, a continuación, es preciso extender estas definiciones hasta las dimensiones desde las cuales se puede entender este concepto y, posterior a ello, se explicará acerca de la empleabilidad en los procesos formativos de la educación superior universitaria.

El concepto de empleabilidad lleva a plantear las tres dimensiones que la componen: identidad profesional, adaptabilidad personal, y capital social y humano. En primer lugar, la identidad profesional responde al “quién soy” y/o “quién quiero ser”, mientras que la adaptabilidad personal define a las personas capaces de cambiar factores personales para satisfacer las demandas del exterior. Por último, el capital social y humano alude a la

asociación de redes con la búsqueda de empleo y a los factores que influyen en el progreso del profesional, respectivamente (Fugate et al., 2004).

Por otro lado, Brown et al. (2003) señalan que la empleabilidad es dual debido a la presencia de una dimensión relativa y otra absoluta, por lo que no debe definirse en términos de individualidad. En otras palabras, la empleabilidad del postulante no solo dependerá de sus propios conocimientos, habilidades y experiencias, sino también de lo que otros candidatos puedan ofrecer al momento de presentarse en la oferta de empleo. Por ello, la empleabilidad termina siendo relativa a la de otros postulantes y a lo que buscan los reclutadores (Bonnard, 2020).

A partir de lo expuesto con anterioridad, las dimensiones de la empleabilidad se pueden entender de dos maneras: por un lado, la empleabilidad está compuesta principalmente por tres aspectos que son personales y propios de cada persona, aunque la obtención de un empleo digno y formal no solo dependerá del nivel de desarrollo individual, dado que esto solo compone la parte relativa del concepto de empleabilidad. Así se tiene también la parte absoluta, la cual influye en este proceso y no se puede tener un control sobre ello, por lo que no debe dejarse de lado para entender cómo funciona la empleabilidad.

En tal sentido, Fugate et al. (2004) comentan que la empleabilidad es una sinergia entre sus dimensiones debido a que se toma los aspectos de cada uno de los tres factores (identidad profesional, adaptabilidad personal, y capital social y humano) que proveen oportunidades de desarrollo de carrera en las organizaciones. Asimismo, Brown et al. (2003) manifiesta que las personas que estén en el proceso de búsqueda de un empleo, tenderán a limitar sus solicitudes a trabajos en lo que sientan que tienen oportunidad de obtener un puesto y consideren que son apropiados, por lo que la lista de opciones se reduce y el factor subjetivo se hace presente. En adición, Pavlin y Svetlicic (2012) mencionan la duración de la búsqueda de empleo como otra dimensión de la empleabilidad, relacionándola con la adaptación de la educación superior a las demandas del mercado laboral. Es decir, esta última dimensión está ligada a la calidad de enseñanza que las IES ofrecen a sus estudiantes, cómo estas se adaptan para formar profesionales con las competencias que solicita el mercado laboral y cómo contribuyen a la obtención de prácticas.

Cabe mencionar que Abba y Sagsan (2019) en su exploración sobre los atributos clave de la empleabilidad en organizaciones industriales chinas investigaron acerca de las opiniones de los gerentes sobre las características que deben tener los graduados universitarios para obtener un trabajo y desempeñarse de manera eficiente. Como resultado se obtuvieron once atributos, los cuales fueron agrupados en cuatro dimensiones: conocimientos, habilidades, capacidades y actitud profesional. De estos, la dimensión más destacada para la empleabilidad fue "habilidades", seguidos del atributo de la "fiabilidad" (parte de la actitud profesional). Lo preocupante de este caso es la gran brecha encontrada

entre lo que es importante en la empleabilidad y el desempeño de los trabajadores de las industrias chinas.

Así, la educación es un factor valioso en el desarrollo de la empleabilidad, puesto que fortalece el capital humano, su capacidad de innovación y es la encargada de transmitir los conocimientos necesarios en cada industria a través del reforzamiento de las capacidades para adquirir, interiorizar y comunicar la información (Pavlin y Svetlicic, 2012).

3.2. Empleabilidad en procesos formativos de educación superior universitaria

La necesidad de introducir cambios en los modelos educativos de las IES en Europa ha incrementado con el paso de los años a causa de que el mercado laboral está exigiendo más que solo los conocimientos adquiridos durante el tiempo de formación, pues requieren de profesionales capaces de adaptarse a cualquier ámbito de desarrollo profesional (Tejada y López, 2012). Las habilidades prácticas y organizativas que las IES deben contemplar en sus modelos formativos son las consideradas relevantes en el entorno empresarial (Yasin et al., 2015). Asimismo, deben capacitar a los docentes sobre el enfoque que deben adoptar para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta los factores externos e internos, los cuales han evidenciado un impacto en la empleabilidad (Knight y Yorke, 2003). En vista de ello, se debe dejar de lado los aspectos obsoletos de los modelos formativos, pues es necesario actualizarlos de acuerdo a lo que se va observando en el mercado laboral y la formación que los empresarios solicitan de los futuros egresados y, de este modo, la inserción laboral se torne más ágil y se obtengan beneficios mutuos.

A este respecto, Bonnard (2020) comenta que la empleabilidad surgió a partir de las dificultades que encuentran los recién egresados para insertarse en el mercado laboral, con el objetivo de proveer a los estudiantes los conocimientos y habilidades necesarias para lograr su inserción sostenible al mercado laboral. Por eso, el rol que ejerce el sistema de educación superior es fundamental en el desarrollo de aptitudes y competencias que ayuden a los futuros profesionales a enfrentar los desafíos del entorno laboral, formando profesionales capaces de participar en los procesos sociales, políticos y empresariales del entorno (Zahner et al., 2021 y Carvalho et al., 2023).

Uno de los aspectos más importante que impactan en el nivel de empleabilidad son, como señala Romero et al. (2022), las competencias transversales, es decir, aquellas que “son comunes a las diferentes profesiones y se relacionan con la puesta en práctica de manera integrada” (p. 23). Esta conclusión se obtuvo a partir de su estudio realizado sobre las competencias transversales más demandadas en el entorno empresarial (competencia digital, de comunicación, el trabajo en equipo, creatividad, compromiso, flexibilidad, innovación, autonomía y la resolución de problemas), por lo que se propone la incorporación

de estas competencias en los modelos formativos de las IES y su constante actualización para estar acorde a las demandas del mundo laboral.

Escabini (2022) plantea el modelo de formación dual como un apoyo para el diseño de estrategias que impacten de manera positiva en las empresas y en las IES, mediante el desarrollo de programas relevantes de interés para la construcción de un vínculo entre ambos actores y, en consecuencia, la relación entre la práctica y el aprendizaje teórico sea eficiente. Martínez-Clares y González-Lorente (2019) apoyan la noción del contacto con el contexto sociolaboral desde el pregrado, aunque resaltan que algunas de las competencias relevantes para la empleabilidad pasan desapercibidas durante el proceso formativo, lo que deriva en la insatisfacción con el perfil de egresados por parte de los empleadores.

Por otro lado, Chukwuedo y Ngozi (2022) manifiestan que se ha visto un incremento en el interés por el aprendizaje mediante la aplicación práctica, puesto que es una de las vías para concretar el aprendizaje, en la que los estudiantes puedan desarrollar nuevas habilidades prácticas relacionadas con su formación y aplicarlas en su entorno laboral. A saber, los estudiantes que no obtienen un empleo en el plazo determinado no sienten la misma motivación para egresar que al inicio. Además, es lamentable que los empleadores a nivel mundial empiezan a desconfiar de las evaluaciones universitarias y deban desarrollar sus propios procedimientos de evaluación para medir las habilidades que ellos consideran importantes (Zahner et al., 2021).

Conviene destacar el estudio realizado por Rodríguez-Izquierdo (2014), el cual indaga en las valoraciones de los estudiantes de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla sobre el nuevo modelo formativo implantado por el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). En cuanto a las opiniones positivas, en primer lugar, se obtuvo que los estudiantes consideran que sí tienen más posibilidades de empleabilidad futura gracias al aprendizaje centrado en competencias. Seguido a ello señalan que el aprendizaje es significativo si se equilibra la teoría y la práctica; además, sienten que sus posibilidades de afrontar el trabajo con éxito se incrementan gracias a las tutorías académicas. Sin embargo, el problema más grande es la carga académica, lo que les impide organizarse de manera óptima.

Entonces, si la empleabilidad es un problema, la educación superior debe orientar sus modelos formativos hacia el mercado laboral en cooperación con la industria (Kolmos, 2009). Es así que una de las funciones de la universidad, según De Fuentes y Dutrénit (2012), es ser un punto de enlace entre la formación académica y la demanda del sector empresarial. Por ello, debe elaborar estrategias sostenibles de inserción laboral para sus estudiantes en el menor tiempo posible y ofreciendo las mejores condiciones para un desarrollo profesional exitoso. Además, Knight y Yorke (2003) señalan que el principal problema en el desarrollo de modelos formativos que promuevan la empleabilidad de los egresados es la falta de participación de asesores profesionales en su diseño y construcción.

En este sentido, a partir de literatura revisada, se ha definido que las principales autoras a considerar para el posterior desarrollo de esta temática son De Fuentes y Dutrénit (2012).

4. Vinculación universidad-empresa en los procesos formativos y empleabilidad

En los anteriores apartados del marco teórico se revisaron las tres variables a tratar en la presente investigación, a saber, la referida a vinculación universidad-empresa, los procesos formativos y la empleabilidad. Se concluye el presente capítulo planteando, en este apartado, un marco analítico a partir de una interrelación entre estos campos discutidos por separado para que, de esa manera, el lector pueda comprender y entender la perspectiva teórica presentada por los investigadores.

Como se ha mencionado en el desarrollo de este capítulo, la educación superior ha evolucionado. Carter et al. (2003) menciona, por ejemplo, que, hasta la década de 1960, las universidades tradicionales dominaron con la idea de una universidad con fines elitistas, libertad de investigación y con un enfoque de la educación como presentación de la investigación. Sin embargo, esto cambió a causa de la presión de los estudiantes para desarrollar nuevos modelos educativos, como los modelos de aprendizaje basado en proyectos y problemas que se llegó a implementar en universidades de Alemania, Países Bajos, Suecia, Dinamarca (Kolmos, 2009). Estas universidades implementaron un modelo de aprendizaje basado en problemas (ABP), llevado a cabo a través de la investigación colaborativa en cuestiones interdisciplinarias de interés personal (Andersen y Kjeldsen, 2015; Kolmos, 2009; Warren, 2019). El enfoque que le dieron a dichos modelos enfatizó simultáneamente con la construcción del conocimiento, y el desarrollo de competencias y habilidades de los estudiantes universitarios como el trabajo en equipo, comunicación, empatía, pensamiento y juicio crítico, y las diferentes formas de trabajo orientadas a la resolución de problemas (Acton, 2023). Sin embargo, Fujinuma y Wendling (2015) manifiestan, en su investigación sobre la mejora del desempeño de los estudiantes a través de implementación de actividades tutoriales de aprendizaje entre pares y aprendizaje basado en problemas, que si bien la tarea clave de las universidades es facilitar las experiencias educativas que involucren a los estudiantes en entornos en los que se pueda poner en práctica lo aprendido, la universidad tiene dificultades para poder impulsar los encuentros de estos estudiantes con nueva información real que pueden brindar, en muchas ocasiones, la práctica a través de la industria.

Por ello, D'Este y Patel (2007) afirman que el vínculo universidad-empresa es fundamental para el desarrollo de los estudiantes universitarios y su empleabilidad. Las empresas pueden proporcionar a los estudiantes la oportunidad de realizar prácticas pre y

profesionales, proyectos de investigación, mentorías y tutorías, las cuales se convierten en experiencia para el alumno y facilita su inmersión en el mundo laboral de manera que pueda adquirir habilidades y conocimientos que serán útiles en el desarrollo de su carrera profesional. Asimismo, la empresa se beneficia al poder identificar al mejor talento y seguir formándose de acorde a las necesidades y preferencias respectivas. Para lograrlo, los modelos formativos que utilizan las universidades deben ser la base para la preparación del estudiante para su mejor inserción en el mercado laboral (Kusmin et al., 2018). Estos modelos deben estar actualizados y ser acordes a las demandas y necesidades de las empresas y el mercado laboral, además de permitir a los estudiantes adquirir habilidades y conocimientos relevantes para su desempeño.

En ese sentido, la presente investigación busca conocer la relación entre las prácticas de vinculación universidad-empresa con los procesos formativos y empleabilidad, por lo que el punto de partida de este marco analítico estará basado en el modelo planteado por De Fuentes y Dutrénit (2012). Este modelo propuesto por dichas autoras considera que el vínculo entre la universidad y la empresa es fundamental para promover la empleabilidad de los estudiantes y egresados, el cual se basa también en la idea de que los modelos formativos deben estar estrechamente alineados con las necesidades y demandas del mercado laboral. Asimismo, el modelo de De Fuentes y Dutrénit conceptualiza la interrelación de las variables: vinculación universidad-empresa, modelos formativos y empleabilidad como un proceso que se puede dividir en tres etapas diferentes: impulsores de la interacción, canales de interacción (el conocimiento fluye a través de diferentes canales de interacción) y, por último, los beneficios percibidos de la vinculación. En esta investigación este modelo ha sido adaptado al contexto de la FGAD, donde los impulsores de la interacción se refieren a la vinculación universidad-empresa, el canal de interacción al modelo formativo y el beneficio percibido a la empleabilidad. Cada etapa del proceso implica tareas específicas y se tienen algunos aspectos importantes a considerar, los cuales serán detallados a continuación.

En la primera etapa, la tarea es conocer las diferentes estrategias y formas de vinculación que tiene el sujeto de estudio para establecer relaciones con empresas e identificar el grado de alineación de dichas estrategias con los objetivos formativos y de empleabilidad de los estudiantes universitarios, pues como mencionan Perkmann y Walsh (2007), Petruzzelli (2011), y Ankrah y AL-Tabbaa (2015), la vinculación universidad-empresa tiene como objetivo el fomentar la transferencia de conocimiento y el desarrollo de nuevas soluciones a través de estos retos de gestión, por lo que es importante conocer las diversas herramientas disponibles que utilizan las universidades y empresa para lograr esta colaboración.

Para ello, se tendrá en cuenta dos subvariables. En primer lugar, **las relaciones institucionales**, es decir, analizar la existencia de convenios, acuerdos o alianzas formales

entre las universidades y las empresas, que fomenten la colaboración en proyectos de investigación, prácticas profesionales, programas de pasantías, entre otros. Luego, **la transferencia de conocimiento**. En esta se evaluarán los mecanismos establecidos para transferir el conocimiento generado en las universidades hacia las empresas, como la creación de centros de transferencia tecnológica, incubadoras de empresas o programas de consultoría asegurando que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para enfrentar los desafíos laborales.

En la segunda etapa, se realiza un análisis de los planes de estudio y la forma en que se incorporan las habilidades y conocimientos relevantes exigidos por el mercado durante la formación académica, así como su aplicación conjunta con los modelos de formación. Es importante examinar el desarrollo de las competencias específicas propuestas en dichos planes. Los modelos formativos desempeñan un papel fundamental en este aspecto, tal como señalan De Fuentes y Dutrénit (2012) debido a que garantizan que todos los estudiantes estén preparados para enfrentar los desafíos del mundo laboral. Por lo tanto, la comunicación constante entre la academia y la industria es esencial para conocer las nuevas demandas y, en caso necesario, actualizar los modelos formativos según esas necesidades. Para esto, y siguiendo, además el modelo de De Fuentes y Dutrénit (2012), se tendrá en cuenta lo siguiente: **la pertinencia de los contenidos curriculares, el aprendizaje basado en retos de gestión y el desarrollo de competencias blandas**.

En la tercera etapa, la tarea es identificar el nivel de interacción del sujeto de estudio con el mundo empresarial, el impacto que tiene esto en la empleabilidad de los estudiantes y, de esa manera, entender los beneficios de esta vinculación. Para ello, en esta etapa se tendrá en cuenta las siguientes variables: Primero, se contará con **el apoyo en la transición al empleo**, es decir, analizar las acciones implementadas por las universidades para apoyar a los estudiantes en su inserción laboral, como servicios de orientación profesional, programas de empleo, ferias de empleo o redes de egresados; luego, se enfatizará en el seguimiento de la empleabilidad de los estudiantes, evaluando su **adaptación al mercado laboral**; y, finalmente, se analizará **la retroalimentación de los egresados**.

De manera de resumen, a continuación, en la tabla 1, se pueden observar las tres diferentes etapas del modelo propuesto por De Fuentes y Dutrénit (2012) con las dimensiones y subvariables señaladas.

Tabla 1: Etapas del modelo de De Fuentes y Dutrénit

ETAPAS	VARIABLES	SUBVARIABLES
ETAPA 1: conocer las diferentes estrategias y formas de vinculación que tiene el sujeto de estudio para establecer relaciones con empresas e identificar el grado de alineación de dichas estrategias con los objetivos formativos y de empleabilidad de los egresados universitarios	Vinculación universidad-empresa	Relaciones institucionales
		Transferencia de conocimiento
ETAPA 2: analizar los planes de estudio y la forma en que se incorporan las habilidades y conocimientos relevantes exigidos por el mercado durante la formación académica	Modelos Formativos	Pertinencia de los contenidos curriculares
		Aprendizaje basado en retos de gestión
		Desarrollo de competencias blandas
ETAPA 3: identificar el nivel de interacción del sujeto de estudio con el mundo empresarial, el impacto que tiene esto en la empleabilidad de los estudiantes.	Empleabilidad	Apoyo en la transición al empleo
		Adaptación al mercado laboral
		Retroalimentación de los egresados

Adaptado de De Fuentes y Dutrénit (2012).

Asimismo, para la presente investigación, las tareas mencionadas conforman el inicio del marco analítico que relaciona a estas tres variables analizadas teóricamente. Esta relación, en la literatura, no ha sido analizada a profundidad, tal y como se muestra en el reporte bibliométrico (ver anexo B). En este anexo se detallan las palabras clave que se utilizaron para explorar las investigaciones respecto a este tema, de las cuales se extrajeron solo cuatro documentos en Scopus que se relacionaban con estos tres ejes temáticos en simultáneo. Sin embargo, cuando se buscaron investigaciones que relacionan estos tres ejes temáticos con el pregrado y el beneficio a los egresados en su empleabilidad, la cantidad de documentos fue nula, tanto en Scopus como en Web of Science. Si bien es cierto, en el año 2009, Kolmos escribió en el libro de “Educación Universitaria en Ciencias y Matemática en transición”, un capítulo sobre el aprendizaje basado en problemas y en proyectos, en el que hablaba sobre la importancia de los modelos formativos y cómo se habían empezado a ejecutar y la importancia de tener una cooperación con la industria, pero el enfoque era relacionado a la gestión de proyectos, particularmente en temas de innovación y tecnología, es decir, a los beneficios que generan sobre todo para la industria más que de manera directa a los estudiantes. Sin embargo, la literatura sí es vasta para el tema de vinculación universidad-empresa, como ya se ha mencionado en los apartados anteriores, pero ninguno de estos enfocados a esta interrelación sino a temas como la innovación, tecnología o desarrollo de proyectos.

Finalmente, a partir de lo construido, se llega a comprender que la relación entre el vínculo universidad-empresa, los modelos formativos y la empleabilidad es esencial para la preparación y éxito de los estudiantes egresados en el mundo laboral. Por ello, es necesario que las universidades estén en constante comunicación con las empresas para actualizar sus modelos formativos y ofrecer a los estudiantes experiencias que les permitan adquirir habilidades y conocimientos relevantes para el mercado laboral. De esta forma, se garantiza que los egresados estén preparados para enfrentar los desafíos del mundo laboral y tener éxito en sus carreras profesionales. Asimismo, es necesario actualizar la literatura sobre la

interrelación de estos enfoques para reevaluar la importancia de esta interrelación entre vinculación, modelos formativos y empleabilidad. Concluye así el capítulo de marco teórico donde se han discutido los fundamentos, definiciones y modelos teóricos para la investigación, lo cual permite conocer los conceptos relacionados a las prácticas de vínculo universidad-empresa con los procesos formativos y empleabilidad. En el siguiente capítulo de marco contextual se detalla la situación de la FGAD de la PUCP en cuanto a estas variables.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo tiene como finalidad identificar los factores que promueven y dificultan el vínculo universidad-empresa en la mejora de modelos formativos e inserción laboral de egresados universitarios en el Perú y en el entorno específico de la FGAD. En ese sentido, la primera sección describirá la situación actual del vínculo universidad-empresa en el Perú y en la PUCP desde el pregrado. En la siguiente sección, se examinarán las tendencias de los modelos formativos en el Perú y en la PUCP. Seguidamente, en el siguiente apartado se explicarán las tendencias del mercado laboral de los trabajadores con educación superior universitaria en Perú y en la PUCP. Finalmente, se terminará este capítulo explicando el contexto y situación del vínculo con organizaciones en el entorno específico de la FGAD.

1. Vinculación universidad-empresa desde el pregrado: contexto peruano y de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La dinámica de vinculación universidad-empresa desde el pregrado en el contexto peruano, con un enfoque específico en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), ha sido objeto de atención en la literatura académica. Autores como Chadha y Toner (2017) han destacado la importancia de esta relación para mejorar la empleabilidad de los egresados y promover el desarrollo económico del país. En este sentido, la PUCP ha implementado diversas estrategias para fortalecer esta conexión desde la etapa formativa de sus estudiantes.

Una de las estrategias clave adoptadas por la PUCP es la integración de prácticas preprofesionales dentro de sus planes de estudio. Según estudios como el de Gomara et.al (2021), estas prácticas proporcionan a los estudiantes la oportunidad de adquirir experiencia laboral relevante y desarrollar habilidades prácticas mientras aún están cursando sus estudios universitarios. Esta experiencia temprana en el mundo laboral no solo aumenta la empleabilidad de los egresados, sino que también beneficia a las empresas al brindarles acceso a talento joven y motivado. Además de las prácticas preprofesionales, la PUCP fomenta la colaboración en proyectos de investigación, consultoría, entre otros servicios, con empresas locales e internacionales. Según Botello et al. (2022), este tipo de proyectos permiten a los estudiantes aplicar sus conocimientos teóricos en situaciones prácticas y resolver problemas reales enfrentados por las empresas. Esta colaboración mutuamente beneficiosa no solo fortalece los lazos entre la academia y el sector empresarial, sino que también contribuye al desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles.

Otro aspecto destacado de la vinculación universidad-empresa en la PUCP es la organización de eventos de networking y ferias de empleo. Estos eventos, como señala Peña et al. (2016), proporcionan a los estudiantes la oportunidad de establecer contactos con profesionales del sector y explorar oportunidades de empleo y prácticas profesionales.

Además, estas actividades fomentan el intercambio de ideas y experiencias entre estudiantes, académicos y representantes empresariales, enriqueciendo así el proceso de aprendizaje y preparando a los estudiantes para los desafíos del mercado laboral.

En el contexto peruano, la relación entre las universidades y las empresas ha evolucionado en las últimas décadas, respondiendo a la necesidad de formar profesionales altamente capacitados y adaptados a las demandas del mercado laboral. En particular, la vinculación desde el pregrado ha cobrado relevancia como estrategia para mejorar la empleabilidad de los egresados y promover el desarrollo económico del país. En su estudio sobre la vinculación universidad-empresa en el contexto peruano, Espíndola et al. (2018) señala que esta relación se ha fortalecido a través de diversas iniciativas, entre las que destacan las prácticas preprofesionales obligatorias y los proyectos de investigación colaborativos. Estas iniciativas permiten a los estudiantes aplicar los conocimientos adquiridos en el aula en situaciones reales de trabajo, facilitando su inserción en el mercado laboral al finalizar sus estudios.

A pesar de los avances realizados en la vinculación universidad-empresa desde el pregrado, aún existen desafíos por superar. Según el Ministerio de la Producción (2023), uno de los principales desafíos es la necesidad de fortalecer la colaboración con las medianas y pequeñas empresas (MYPES), que representan una parte significativa del tejido empresarial peruano. Además, se requiere una mayor atención a la inclusión de habilidades blandas y competencias transversales en los planes de estudio, como sugiere Álvarez (2020), para garantizar que los egresados estén debidamente preparados para enfrentar los desafíos del mercado laboral actual.

En conclusión, la vinculación universidad-empresa desde el pregrado en la PUCP se ha convertido en un componente crucial en la formación de profesionales en el contexto peruano. Estrategias como la integración de prácticas preprofesionales, la colaboración en proyectos de investigación y consultoría, y la organización de eventos de networking y ferias de empleo fortalecen los lazos entre la academia y el sector empresarial. Esta vinculación no solo mejora la empleabilidad de los egresados, sino que también contribuye al desarrollo económico del país al proporcionar a las empresas acceso a nuevos talentos con soluciones innovadoras y sostenibles, acorde a los nuevos conocimientos y demandas del mundo.

No obstante, aún quedan desafíos por superar, como fortalecer la colaboración con las MYPES y la inclusión de habilidades blandas y competencias transversales en los planes de estudio para preparar adecuadamente a los egresados para el mercado laboral.

2. Tendencias de modelos formativos: contexto peruano y de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

En el contexto peruano, la evolución de los modelos formativos en el nivel de pregrado ha sido influenciada por una variedad de factores, incluyendo las demandas cambiantes del mercado laboral, los avances tecnológicos y las tendencias educativas internacionales. En este sentido, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) ha buscado adaptar sus programas académicos para satisfacer las necesidades de sus estudiantes y prepararlos de manera efectiva para enfrentar los desafíos del mundo laboral (PUCP, 2023).

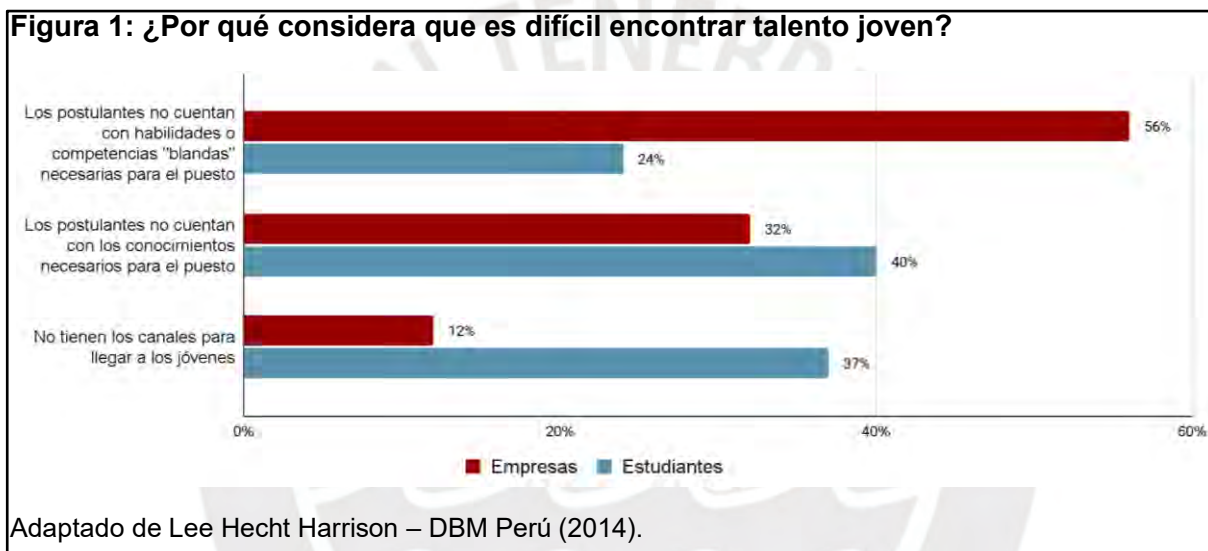
En el Perú, de acuerdo con los modelos formativos de las principales universidades del país como la PUCP, Universidad de Lima (ULIMA), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), entre otras, destacan dos modelos formativos: el Proyecto Tuning y el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP). En primer lugar, el proyecto Tuning inició en Europa y fue ampliado a América Latina por la Comisión Europea en 2003 (González y Wagenaar, 2003). La propuesta sobre cómo deben ser los procesos formativos en las IES, cuáles deben ser sus objetivos, metodologías, evaluación, entre otros, fue implantada en Latinoamérica para responder a las necesidades de los países de nuestro continente (Aboites, 2010). Beneitone et al. (2007) señalan que este proyecto surge a raíz de una reflexión crítica sobre la educación superior con el objetivo de mejorar la calidad de los sistemas educativos, pues se trataba de esfuerzo conjunto para mejorar la calidad educativa mediante el establecimiento de principios y lineamientos compartidos que fomenten el aprendizaje mutuo y la cooperación entre instituciones.

En relación a lo expuesto, es importante destacar que Tuning define las competencias como las habilidades que toda persona requiere para enfrentar de forma autónoma y eficaz las situaciones de la vida. Estas competencias se basan en un conocimiento profundo que no solo implica saber qué hacer y cómo hacerlo, sino también cómo ser una persona en un entorno complejo, dinámico y competitivo (Beneitone et al., 2007).

En segundo lugar, el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) busca que el estudiante desarrolle sus habilidades cognitivas para dar respuesta a las problemáticas reales de su entorno, a través de la aplicación de los conocimientos previos adquiridos a los problemas del mundo real, otorgando al estudiante un rol activo en su proceso de aprendizaje, el cual se aleja del método tradicional (Uribe, 2018, y Escribano y Del Valle, 2008).

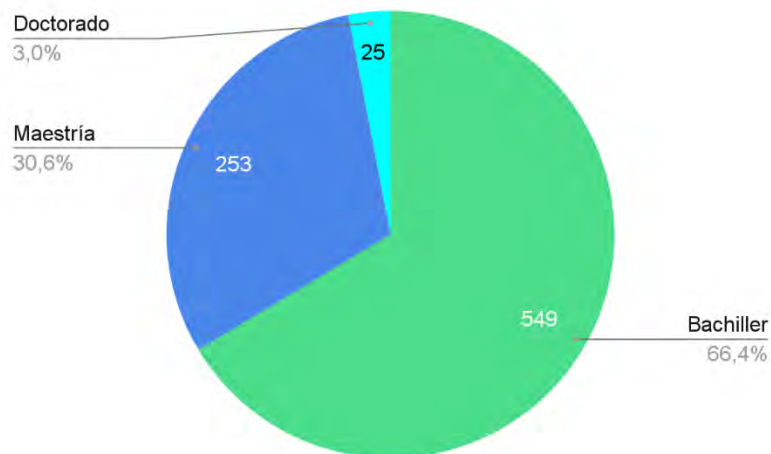
Como comentario adicional, en relación al primer modelo del proyecto Tuning, el modelo ABP contribuye al desarrollo de competencias, dada la naturaleza de su metodología, debido a que estas son reforzadas en el entorno real, mediante la puesta en práctica en problemas reales, por lo cual no se debería considerar como aislados a ambos métodos, sino complementarios para incrementar los beneficios de ambos modelos en la calidad educativa.

Asimismo, una tendencia importante en los modelos formativos del pregrado es el enfoque en la adquisición de habilidades blandas y competencias transversales, además de los conocimientos técnicos específicos de cada disciplina. Según un estudio realizado por Lee Hecht Harrison (2014), el 56% de los empleadores peruanos considera que identificar profesionales jóvenes aptos para el puesto requerido es complicado, debido a que los candidatos carecen de las habilidades blandas necesarias (ver figura 1). Asimismo, una investigación sobre las habilidades blandas en el mercado peruano realizada por el Instituto San Ignacio de Loyola [ISIL] (2019, citado en López, 2021) concluye que las habilidades blandas están en un 79% por encima de las habilidades técnicas al momento de contratar personal. Esto refleja la necesidad de que las universidades, incluida la PUCP, integren el desarrollo de estas habilidades en sus programas académicos.



Otra tendencia relevante es la creciente importancia de la educación virtual y el aprendizaje en línea. En un estudio realizado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU] (2020), el número de programas semipresenciales asciende a 827 programas, de los cuales 549 otorgan el grado de bachiller en respuesta a la pandemia de COVID-19 (ver figura 2). Este cambio hacia modalidades de enseñanza virtual también se ha observado en la PUCP, que ha desarrollado plataformas en línea y recursos digitales para complementar la enseñanza presencial y brindar flexibilidad a sus estudiantes.

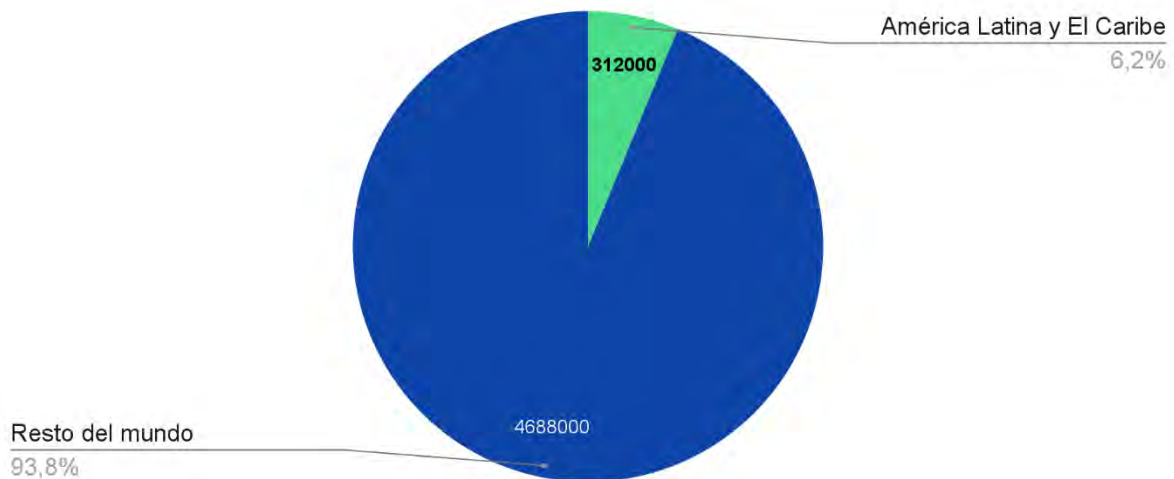
Figura 2: Clasificación de programas semipresenciales



Adaptado de Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU] (2020).

Por otro lado, es importante destacar la importancia de la internacionalización de la educación superior en los modelos formativos del pregrado. Según datos del Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, la movilidad académica en América Latina y el Caribe es de aproximadamente 312 mil estudiantes, de los cuales solo 120 mil decidieron quedarse en la misma región (UNESCO-IESALC, 2019) (ver figura 3). En este sentido, la PUCP ha establecido convenios de cooperación con universidades extranjeras y promueve la participación de sus estudiantes en programas de intercambio para enriquecer su experiencia académica y cultural.

Figura 3: Movilidad académica a nivel mundial



Adaptado de UNESCO-IELSAC (2019).

En conclusión, las tendencias en los modelos formativos del pregrado en el contexto peruano, incluyendo la PUCP, reflejan la necesidad de adaptarse a las demandas del mercado laboral y las tendencias educativas globales. Esto incluye el desarrollo de

habilidades blandas, la incorporación de modalidades de enseñanza virtual, la promoción de programas interdisciplinarios y la internacionalización de la educación superior.

3. Tendencias del mercado laboral: contexto peruano y de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El mercado laboral peruano está experimentando transformaciones significativas que demandan una adaptación constante por parte de las instituciones educativas, especialmente en el nivel de pregrado. Datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2023) revelan que la población joven en Perú está en aumento, representando un 30% de la población total, lo que sugiere una creciente fuerza laboral potencialmente calificada. Sin embargo, la participación laboral femenina aún es menor que la masculina, con un 55% de los hombres en comparación con un 45% de las mujeres, evidenciando una brecha de género que debe ser abordada en la formación universitaria (ver figura 4).

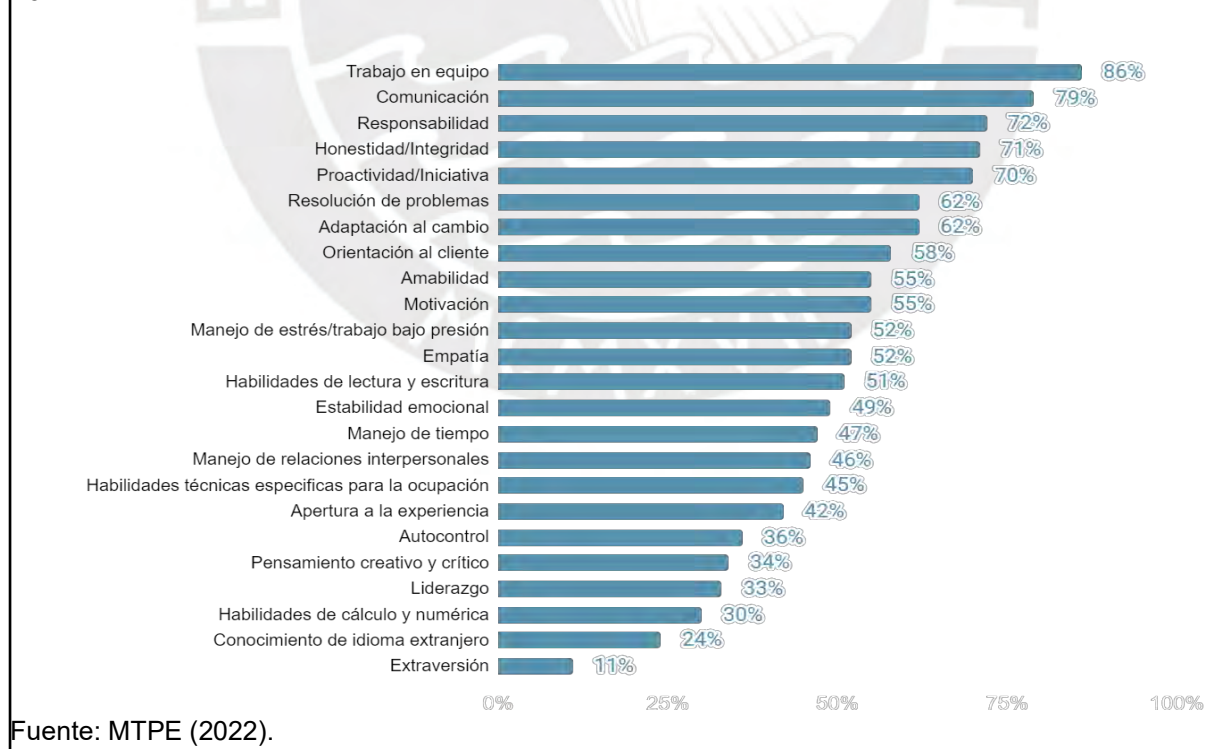


La digitalización de la economía es una tendencia global que también impacta el mercado laboral peruano. Según el Foro Económico Mundial (WEF), se prevé que para el 2025 se creen más empleos de los que desaparecerán, impulsados por los rápidos cambios y avances tecnológicos que se estima generarán 97 millones de nuevos puestos a nivel mundial (BBC News Mundo, 2020). Este hecho no es ajeno al contexto peruano, donde la digitalización de los procesos productivos avanza y se estima que aproximadamente un millón de peruanos terminarán trabajando en la Industria 4.0 (El Peruano, 2021), lo que implica una redefinición de las habilidades necesarias para el éxito laboral. En este sentido, la demanda de habilidades digitales, tecnológicas está en alza, con áreas como la programación, la ciencia de datos y la inteligencia artificial, liderando la lista de habilidades más solicitadas por los empleadores; así como de habilidades blandas relacionadas al pensamiento analítico, crítico, creatividad, flexibilidad, resolución de problemas, autogestión, aprendizaje activo (INEI, 2023).

De acuerdo con un la Encuesta de Escasez de Talento Q1-2024, elaborada por Manpower Group (Perú Retail, 2024), se revela que el 65% de los empleadores de Perú luchan por encontrar talento calificado, lo que pone de manifiesto la necesidad de que las universidades, incluida la PUCP, incorporen de manera efectiva la enseñanza de las habilidades más demandadas en sus programas académicos, como TI y Datos, Ventas y Marketing, Operaciones y Logística, Atención al cliente y Habilidades administrativas. Por ejemplo, la PUCP ha desarrollado programas de formación en tecnología de la información y comunicación (TIC) en colaboración con empresas líderes del sector, ofreciendo a los estudiantes oportunidades prácticas y experiencia relevante en el mercado laboral.

Otra tendencia importante es la necesidad de habilidades blandas y competencias transversales. Según un informe del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2022), los empleadores peruanos consideran que un gran número de habilidades blandas son más importantes que las habilidades técnicas al momento de contratar personal, siendo el trabajo en equipo la más importante (86%), seguida de la comunicación (79%) (ver figura 5). En respuesta a esta demanda, la PUCP ha integrado cursos y talleres enfocados en el desarrollo de habilidades colaborativas; comunicación eficaz: oral, escrita y no verbal; ética, ciudadanía y conciencia ambiental; pensamiento crítico y creativo; entre otras, en sus planes de estudio.

Figura 5: Perú: Personal a contratar según requisito de habilidades o competencias, 2022



Es importante destacar también la internacionalización del mercado laboral peruano y la competencia global. Según el diario Gestión (2024), más de 3 millones de los profesionales

peruanos han migrado por oportunidades laborales en el extranjero, lo que refleja la importancia de la internacionalización de la educación superior y la adquisición de habilidades interculturales y multilingües. La PUCP ha establecido programas de intercambio académico y pasantías internacionales para sus estudiantes, brindándoles la oportunidad de adquirir experiencia internacional y ampliar su red de contactos profesionales (PUCP, 2024).

En conclusión, las tendencias del mercado laboral en el contexto peruano están influenciando la formación universitaria en el nivel de pregrado, exigiendo a las instituciones educativas como la PUCP adaptarse constantemente para garantizar la empleabilidad y el éxito profesional de sus egresados. La integración de habilidades digitales, habilidades blandas y experiencias internacionales en los programas académicos son aspectos clave para preparar a los estudiantes para los desafíos y oportunidades del mundo laboral actual y futuro.

4. Vinculación universidad-empresa en el ámbito de la Facultad de Gestión y Alta Dirección

La FGAD está conformada por 132 profesores, 1 140 estudiantes matriculados al 2023-2, 3700 egresados hasta el 2023 y 25 trabajadores administrativos (FGAD, 2023), quienes forman parte de una comunidad comprometida con la mejora continua y el desarrollo tanto de los estudiantes como del país, aplicando un enfoque integral de enseñanza, investigación y vinculación con el sector organizacional tanto público, privado y social (FGAD, 2023).

En el año 2004, se crea la FGAD y al año siguiente, el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) con el objetivo de responder a los retos de los sistemas organizacionales en América Latina, y a lo largo de estos 20 años de creación han trabajado para generar un impacto positivo en las áreas económica, social y ambiental, todo ello bajo un enfoque innovador que guía su trabajo y formación en gestión (FGAD, 2023). En la figura 6 podemos observar todos los esfuerzos y los principales hitos que ha venido realizando la FGAD para lograr su propósito.

Figura 6: FGAD: hitos importantes



Adaptado de FGAD (2018).

Como se puede observar en la imagen anterior, en el año 2019 se inicia el vínculo con organizaciones a cargo, actualmente, de Renato Gandolfi. Entonces, es así que desde el 2020, la FGAD se acerca a organizaciones afines, a las que invita a participar en cursos de pregrado, concursos, tesis, webinar y espacios en los que estas visualizan el talento transformador de los estudiantes de la facultad (FGAD, 2023).

La coordinación del vínculo con las organizaciones se rige bajo los siguientes ejes de trabajo (ver figura 7).



Como se observa en la figura 7, los principales ejes de acción se refieren a lo siguiente: En primer lugar, se cuenta con el programa de talento transformador, cuyo objetivo es servir como una plataforma para que los estudiantes y futuros egresados se conecten con empresas y organizaciones líderes en el sector. Este programa se encarga de establecer contacto con estas entidades para promover interacciones, webinars, proyectos y oportunidades laborales, como prácticas o pasantías, y trabaja en estrecha colaboración con el área de Empleabilidad de la Facultad.

En segundo lugar, se llevan a cabo los retos de gestión, que buscan invitar a diversas organizaciones a participar en los cursos de la Facultad que implican trabajos colaborativos. Hay nueve cursos específicos que se enfocan en la metodología de Retos de Gestión, en los cuales se colabora estrechamente con las organizaciones. También se incluyen los cursos de seminario de investigación, en los que se desarrollan las tesis. El área se encarga de presentar los cursos a las organizaciones interesadas y coordinar con los responsables de cada curso para evaluar las participaciones. Generalmente, esta gestión se realiza dos veces al año, una vez por semestre.

Finalmente, se destaca el fortalecimiento de capacidades, que se encarga de gestionar el contacto con entidades para ofrecerles cursos de gestión, diplomaturas, programas, entre otros. Desde 2020, se han comenzado a ofrecer cursos In House y

personalizados en colaboración con la Coordinación de Educación Continua, adaptados a las necesidades específicas de las organizaciones.

Esta vinculación con las organizaciones se enmarca en el modelo formativo de la facultad, el cual se basa en cinco principios orientadores (ver figura 8). Este modelo que combina estos principios teóricos con una fuerte vinculación el entorno organizacional, esta alineado con las demandas sociales y económicas, integra diferentes áreas del aprendizaje (académicas y extracurriculares) y utiliza metodologías innovadoras para desarrollar las competencias necesarias para formar los futuros líderes de gestión (FGAD, 2023).



Como se observa en la figura 8, estos son los 5 principios fundamentales en los que se basa la experiencia de aprendizaje que la FGAD ofrece para formar a los gestores que el Perú necesita. Su modelo formativo tiene como objetivo brindar la mejor experiencia de aprendizaje posible, centrándose en las motivaciones e intereses de los alumnos y proporcionando diversos espacios de enseñanza y aprendizaje para desarrollar las competencias requeridas por los gestores del siglo XXI.

La FGAD enfatiza el aprendizaje a través de los Retos de Gestión, que son situaciones problemáticas reales y actuales que enfrentan organizaciones privadas, públicas o sociales. Estos retos se abordan en 9 cursos fundamentales del plan de estudios, y al final de cada semestre se presentan los mejores trabajos del ciclo de dichos cursos durante la Semana de Excelencia. Además, se emplean simuladores que presentan situaciones similares a las que se encuentran en el mundo real, permitiendo a los estudiantes realizar análisis críticos y tomar decisiones en tiempo real (D. Mc Bride, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). Asimismo, se utiliza el método de casos, que invita a los estudiantes a enfrentarse a problemas o dilemas que requieren una comprensión profunda y una evaluación cuidadosa para ser resueltos (R. Gandolfi, comunicación personal, 01 de abril del 2023).

En cuanto a la relación con el mundo empresarial desde la etapa de pregrado, la FGAD ha implementado varias iniciativas y programas para facilitar esta interacción (FGAD, 2023, y R. Gandolfi, comunicación personal, 01 de abril del 2023).

Por ejemplo, la FGAD ofrece diversas oportunidades para que los estudiantes realicen prácticas preprofesionales en los sectores público, privado y social, independientemente de la mención que elijan (PUCP, 2024). A través de la coordinación de vinculación con organizaciones, la facultad mantiene una base de datos de empresas colaboradoras que participan en proyectos y actividades de diferentes cursos. Algunas de estas empresas ofrecen a los estudiantes la posibilidad de realizar sus primeras prácticas preprofesionales, facilitando así el desarrollo de habilidades específicas y el aprendizaje práctico en entornos reales. Además, la facultad promueve proyectos de consultoría (a través de los cursos) en conjunto con estas organizaciones, permitiendo a los estudiantes aplicar sus conocimientos y aportar soluciones innovadoras a problemas concretos que enfrentan las organizaciones. Esta colaboración contribuye al enriquecimiento del proceso de aprendizaje y fomenta el intercambio de conocimientos entre la academia y el sector empresarial (R. Gandolfi, comunicación personal, 01 de abril del 2023).

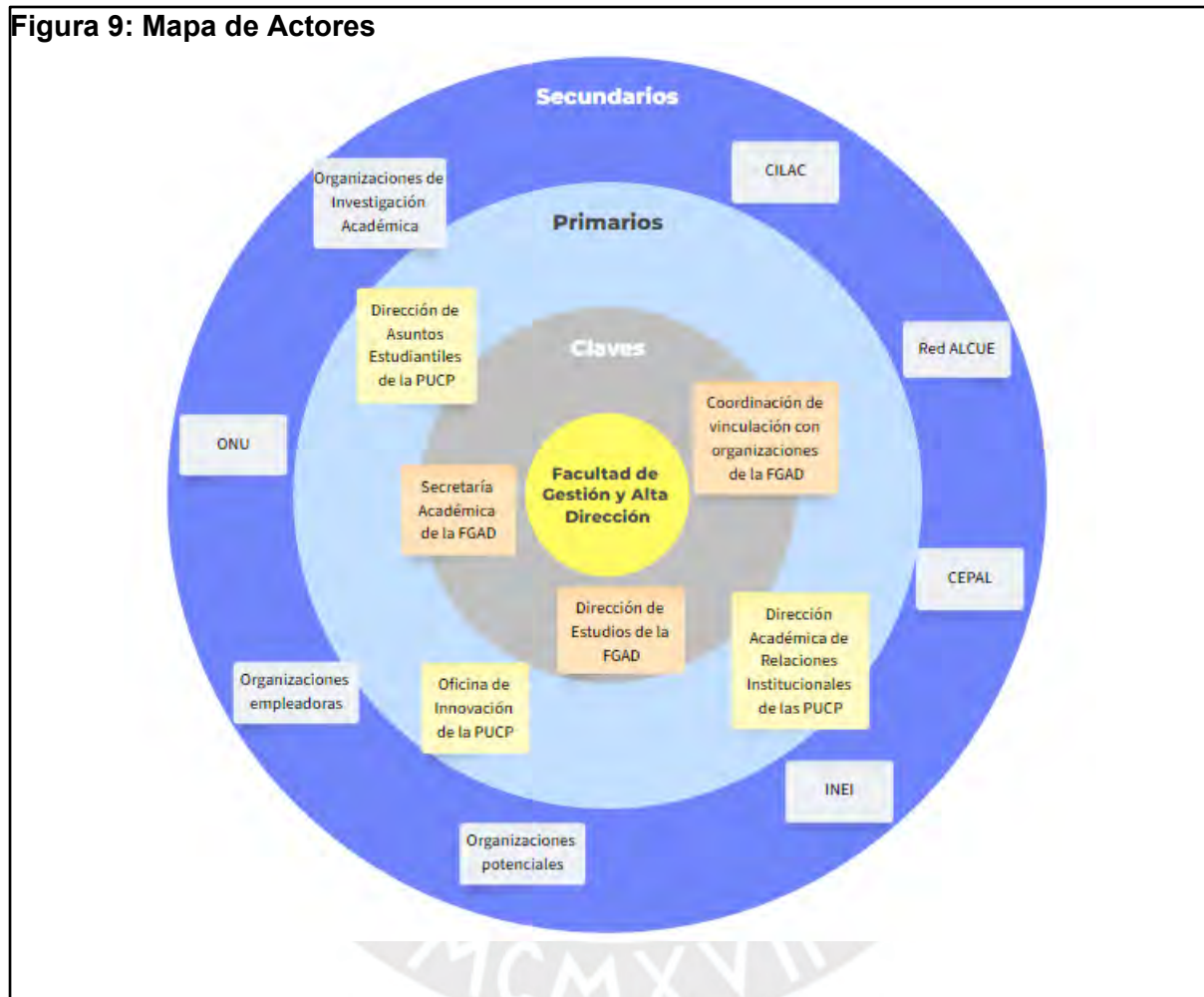
Además, la FGAD organiza conferencias, seminarios y encuentros empresariales en los que se invita a destacados profesionales y expertos en gestión y alta dirección. Estas actividades mantienen actualizados a estudiantes y académicos sobre las tendencias y desafíos del entorno empresarial (FGAD, 2024). También cuenta con una red de graduados (ALUMNI) que se convierte en un recurso invaluable para establecer contactos profesionales y promover la vinculación con el sector empresarial. Asimismo, a través de eventos y actividades se fomenta el networking entre los graduados y se generan oportunidades de colaboración. Estas iniciativas y programas refuerzan la conexión entre los estudiantes y el mundo empresarial, enriqueciendo su experiencia de aprendizaje y preparándose de manera integral para enfrentar los desafíos y oportunidades del campo de la gestión.

Finalmente, dentro de la misma PUCP, “somos la única facultad que tiene esta vinculación con las organizaciones desde el pregrado” (R. Gandolfi, comunicación personal, 01 de abril del 2023), pues la propia universidad tiene su modelo de vinculación, pero más relacionado al tema de innovación y tecnología. Esto ha demostrado que los profesionales que egresan de la facultad están preparados para afrontar cualquier reto organizacional, pues tienen las capacidades y habilidades necesarias para ello. Asimismo, esto se puede comprobar, a través del sistema de seguimiento de egresados (2019-1, 2019-2 y 2020-0), en la que se destaca a la FGAD por alcanzar un 100% del total de los egresados que mencionó que tuvo una experiencia laboral antes de culminar sus estudios y que dicha experiencia estuvo relacionado a su formación. Finalmente, las cifras de empleabilidad del año 2022 de los estudiantes de la FGAD señalan lo siguiente: 406 alumnos realizaron prácticas

preprofesionales, 214 centros de práctica recibieron alumnos de Gestión PUCP, 187 empresas del sector privado, 5 organizaciones del sector social y 22 instituciones del sector de servicios públicos tuvieron practicantes de Gestión PUCP y que el 94% de egresados contaba con un trabajo al momento de egresar (FGAD, 2023).

Se concluye este capítulo, con el mapa de actores (ver figura 9), lo cual permitirá analizar el marco referencial de la investigación, además de la metodología que se construirá en el siguiente capítulo.

Figura 9: Mapa de Actores



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

En este capítulo, se expondrán las bases metodológicas que brindarán el sustento necesario para detallar cómo se obtiene y se procesa la información, de manera que permita cumplir con los objetivos de investigación. En consecuencia, este capítulo desarrolla la metodología de la investigación, que detalla la hipótesis de la investigación, el alcance de este estudio, el enfoque, la estrategia, el diseño metodológico, las herramientas utilizadas para el recojo de información y las herramientas de análisis utilizadas.

1. Alcance de la investigación

Las investigaciones académicas pueden clasificarse en alcances exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal, cada uno con un propósito específico en el estudio de un fenómeno (Pasco y Ponce, 2018). El alcance exploratorio se orienta a examinar temas poco conocidos, permitiendo una mejor comprensión de fenómenos aún no profundizados. Los estudios correlacionales, en cambio, miden la relación entre dos variables, estableciendo si esta relación es directa (ambas variables aumentan o disminuyen en el mismo sentido) o indirecta (cuando una variable aumenta y la otra disminuye). Por su parte, el alcance causal analiza las causas y efectos dentro de un fenómeno organizacional, lo que facilita predecir la ocurrencia de determinados eventos futuros en el entorno de la organización.

Sin embargo, la presente investigación propone un alcance descriptivo, a partir de la estructura de la investigación e información identificada, con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Se optó por un alcance descriptivo puesto que, como menciona Hernández et al. (2010), este permite detallar y describir cómo se manifiestan ciertos fenómenos, contextos y eventos. Es decir, recoge información de manera independiente o conjunta sobre las variables que se van a tratar en la investigación. Esto facilitará entender con amplitud los conceptos referentes a las variables estudiadas.

Por ello, dado el objetivo general, se requiere identificar de qué manera el vínculo universidad-empresa y los modelos formativos influyen en la empleabilidad de los egresados de la FGAD, tomando en cuenta el conocimiento de expertos en el tema, la percepción de los egresados de la FGAD.

2. Enfoque de la investigación

En el caso del enfoque de la investigación, según Pasco y Ponce (2018) existen tres tipos: cualitativo, cuantitativo y mixto.

Por un lado, el cuantitativo utiliza datos numéricos y análisis estadístico para probar hipótesis y establecer patrones de comportamiento, priorizando una revisión de literatura sólida, la formulación de hipótesis y el análisis estadístico. Por otro lado, en tiempos recientes, ha surgido un tercer enfoque, el mixto, que busca integrar las tradiciones cuantitativa y

cualitativa. Este enfoque gana popularidad por su capacidad para superar las limitaciones de cada uno y mejorar la calidad de la investigación. Sin embargo, su implementación es limitada debido a su mayor exigencia en costo, tiempo y preparación por parte del investigador.

Sin embargo, en la presente investigación se emplea una metodología cualitativa, con el fin de abordar los objetivos planteados. Según Hernández et al. (2010, citado en Ponce y Pasco, 2015), La metodología cualitativa se caracteriza por recolectar datos sin recurrir a mediciones numéricas, permitiendo así explorar o perfeccionar preguntas de investigación a través de la interpretación de la información obtenida. Esta estrategia implica la vinculación y análisis conjunto de manera integral a las preguntas generales y específicas de la investigación.

Además, Hernández et al (2010), señalan que, en este tipo de enfoque, se destaca que el desarrollo cualitativo no sigue una progresión lineal ni una secuencia definida, a diferencia del proceso cuantitativo. En lugar de ello, las etapas representan acciones destinadas a alcanzar los objetivos de la investigación y abordar las preguntas planteadas en el estudio. Es así que la recolección de datos en el análisis cualitativo permite recolectar la mayor cantidad de información posible sobre un tema y entender las razones y significados detrás de un fenómeno.

3. Diseño de la investigación

En el presente apartado se explicará el diseño de investigación en cuanto a la operacionalización de las variables, la secuencia metodológica, la estrategia y las fuentes de información.

3.1. Operacionalización de las variables

La presente investigación se rige por tres grandes variables: vinculación universidad-empresa, modelos formativos y empleabilidad, las cuales provienen del modelo analítico de la investigación. Estas variables a su vez se dividen en subvariables explicadas, también, en el marco analítico de la investigación y que se pueden observar en el anexo D. A continuación, se presentarán las definiciones principales de estas subvariables para que al momento de aplicarse las herramientas de recolección de información se pueda contar con un panorama más amplio (ver tabla 2):

Tabla 2: Definición operacional de las subvariables

VARIABLES	SUBVARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL
VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA	Relaciones Institucionales	Se refiere a las interacciones y vínculos establecidos entre organizaciones para promover objetivos comunes (Carmona, J. et al., 2018),

	Transferencias de conocimientos	Se refiere a los procesos mediante los cuales se comparte y difunden conocimientos entre personas u organizaciones, fomentando el aprendizaje y la innovación (Nonaka, I., % Takeuchi, H., 1995)
MODELOS FORMATIVOS	Pertinencia de los contenidos curriculares	Adecuación de los temas y materiales educativos para abordar las necesidades y contextos de los estudiantes, promoviendo la relevancia y aplicabilidad de lo que se aprende (Perrenoud, P., 1998).
	Aprendizaje basado en retos de gestión	Implica que los estudiantes se enfrenten a desafíos prácticos y reales relacionados con la gestión, lo que le permite desarrollar habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones (Zimmerman, B. y Schunk, D., 2001).
	Desarrollo de competencias blandas	Se refiere a la adquisición y fortalecimiento de habilidades socioemocionales, comunicativas y relacionales, que son esenciales para el éxito personal y profesional en diversos contextos (World Economic Forum, 2016).
EMPLEABILIDAD	Apoyo a la transición al empleo	Se refiere a las medidas y recursos proporcionados a los individuos para facilitar su ingreso exitoso al mercado laboral y su adaptación a un nuevo entorno laboral (OECD, 2009).
	Evaluación de la adaptación al mercado laboral	Implica el análisis y seguimiento de cómo los individuos se ajustan y se desenvuelven en el mercado laboral, evaluando su empleabilidad y ajustando estrategias de formación y empleo (Aguilar, M., y Recio, M., 2015).
	Retroalimentación de egresados	Se refiere a la recopilación de información y opiniones de los graduados sobre su experiencia laboral y formativa, con el fin de mejorar la calidad de la educación y el apoyo a futuros estudiantes y egresados (Schomburg, H. y Teichler, U., 2010).

Como se puede observar en la tabla 2, la investigación contiene 8 subvariables las cuales corresponden al marco analítico basado en De Fuentes y Dutrénit (2012). Sin embargo, se tiene que aclarar que, en el documento original, dos de las subvariables para analizar los modelos formativos son “aprendizaje basado en proyectos” y “desarrollo de competencias transversales”, pero en la organización a estudiar, es decir, la FGAD, se aprende en base a retos de gestión y hay un desarrollo de competencias blandas. Por ello, se tuvo que adaptar al sujeto de estudio.

3.2. Secuencia metodológica

El enfoque por emplear en la presente investigación es cualitativo, con la finalidad de profundizar en las variables seleccionadas. El enfoque cualitativo permitirá la recolección de información para describir y conocer de qué manera la vinculación universidad-empresa y los modelos formativos influyen en la empleabilidad de los egresados de la FGAD. A continuación, se presentan las etapas de la investigación (ver figura 10):



Figura 10: Flujoograma del desarrollo de investigación

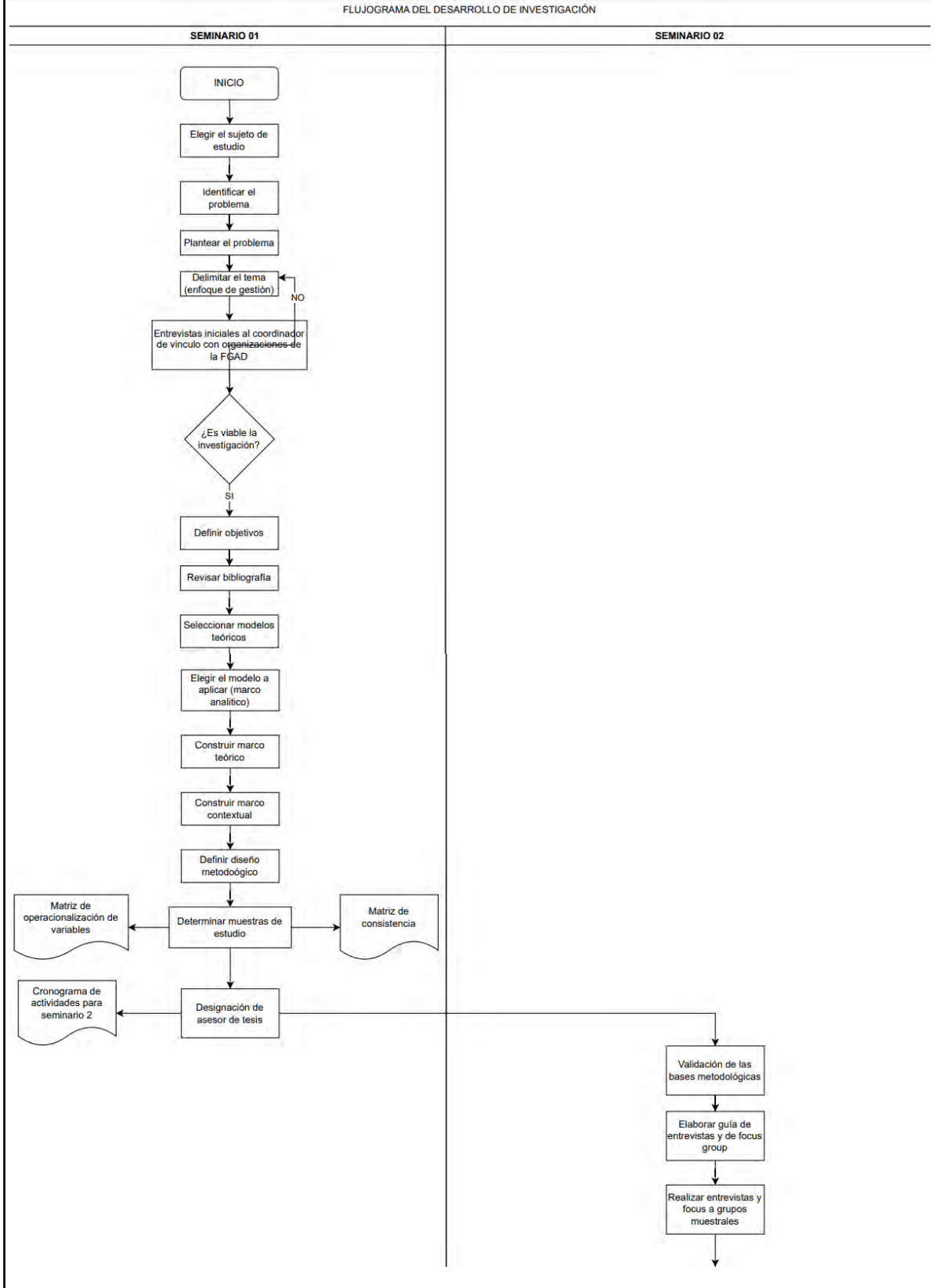
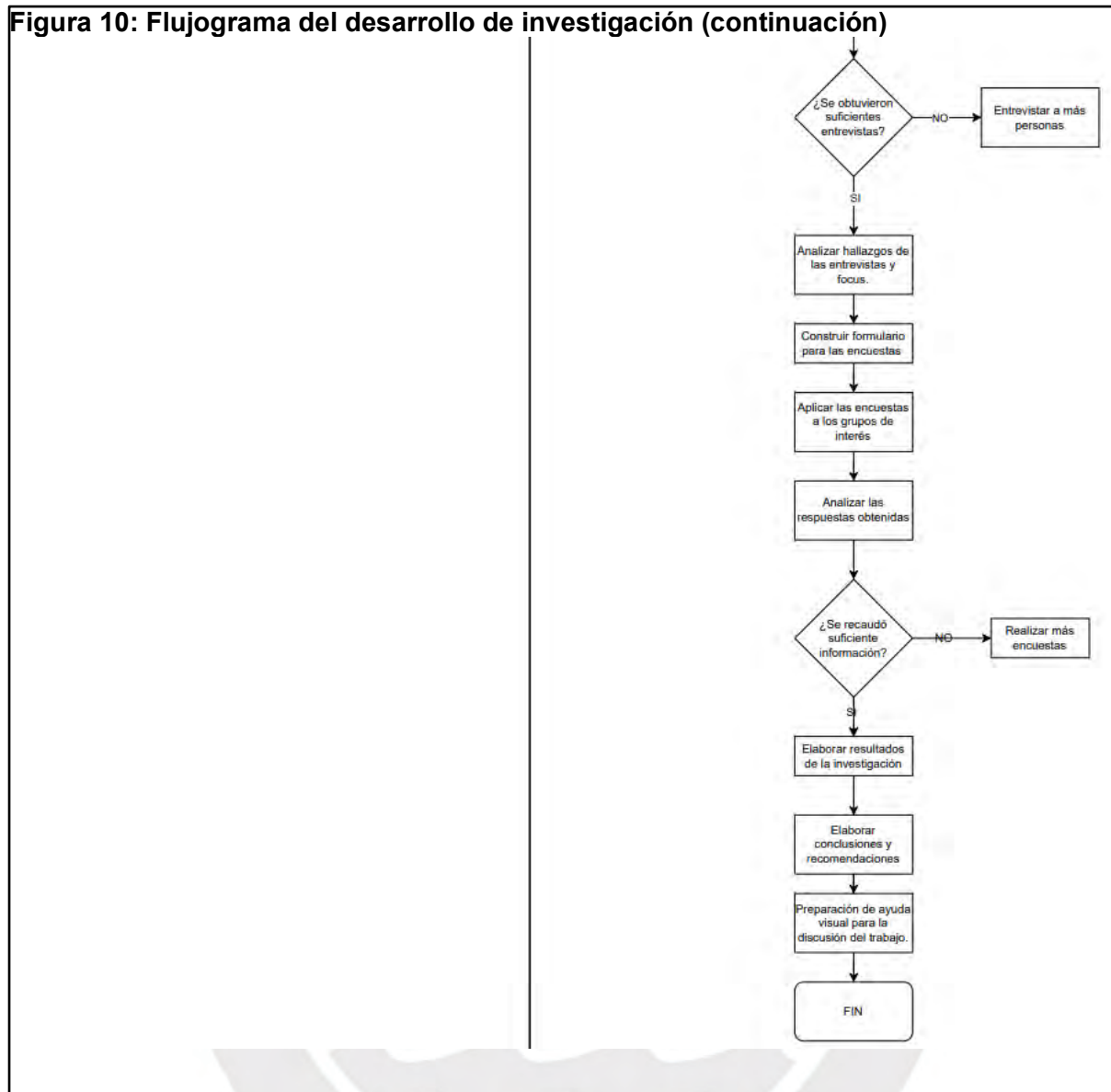


Figura 10: Flujograma del desarrollo de investigación (continuación)



3.3. Estrategia de la investigación

Pasco y Ponce (2018) afirman que, tras definir el enfoque de investigación, las estrategias más comúnmente empleadas son el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción.

En esta investigación, se optó por la estrategia del estudio de caso para lograr los objetivos planteados, un enfoque que, según Pasco y Ponce (2018), se centra en comprender un fenómeno específico en su contexto, explorando las complejidades del mundo real para interpretarlas. Esta estrategia implica examinar en profundidad un número limitado de casos, incluso uno solo, para obtener una amplia comprensión del fenómeno de interés. Cada caso es tratado como un sistema integrado y delimitado, donde la triangulación de información resulta fundamental para garantizar una interpretación sólida y completa de los datos.

Asimismo, Castro (2010) presenta las diferentes clasificaciones de los estudios de casos (ver Figura 11):

Figura 11: Clasificación de los estudios de caso

CONCEPTO	CLASIFICACIÓN
Según el objetivo de la estrategia de investigación	Descriptivos
	Exploratorios
	Ilustrativos
	Explicativos
Con respecto al número de casos que conforman un estudio	Un único caso
	Múltiples o comparativos casos
En función del paradigma en el que el investigador se sitúa	Con enfoque positivista
	Con enfoque interpretativo

Fuente: Castro (2010, pp.40)

Este trabajo utilizará un estudio de caso de tipo descriptivo con el objetivo de analizar cómo se desarrolla un fenómeno organizativo en su contexto real. El estudio se centrará en un único caso, seleccionado por su carácter especial y por contar con las condiciones necesarias para validar o ampliar una teoría específica. Asimismo, es un estudio de caso incrustado, pues se trata de una parte de la FGAD, es decir, de la vinculación con organizaciones. Este estudio adopta un enfoque positivista, centrado en el análisis de situaciones actuales y reales en su contexto natural. Este enfoque permite comprender los fenómenos tal como ocurren en la realidad, utilizando diversas fuentes y métodos que facilitan la obtención de información detallada y fundamentada en el contexto específico de los eventos estudiados. También es positivista porque es muy útil en el estudio al responder cuestiones tales como “¿por qué?” y “¿cómo?”.

Por lo tanto, en la investigación, el estudio de caso se emplea para analizar detallada e integralmente cómo se desarrolla la vinculación entre la universidad y la empresa, focalizándose en el contexto particular de los egresados de la FGAD. Para lograrlo, es necesario identificar las variables mencionadas en el [anexo D](#) que originan dicha vinculación y analizar cómo esta vinculación y los modelos formativos influyen en la empleabilidad de los egresados de la FGAD.

3.4. Fuentes de información

Un aspecto importante que considerar antes de recolectar la información, es determinar las unidades de investigación. Para esta investigación, las unidades seleccionadas serán la de observación y la de análisis. Por un lado, en cuanto a las unidades de observación, estas pueden ser individuos, eventos, entre otros (Hernández et al, 2010). En esta investigación, la unidad de observación se refiere específicamente a una muestra de egresados de la FGAD. Mientras que la unidad de análisis es toda la FGAD.

Ponce y Pasco (2018) explican que la selección de muestras puede ser probabilística o no probabilística. En el caso de la muestra probabilística, todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, lo que garantiza que la muestra sea representativa desde el punto de vista estadístico. Para lograr esta representatividad, se emplean métodos de selección aleatoria, de modo que es el azar el que define qué unidades integrarán la muestra (p. 52).

Por otro lado, la muestra no probabilística es un tipo de muestreo en el que el investigador selecciona las unidades de observación basándose en criterios específicos, sin buscar una representación estadística de la población, sino más bien una aproximación al fenómeno en estudio (p. 53). En este contexto, el muestreo intencional, que es una modalidad de muestra no probabilística, se enfoca en elegir casos que sean representativos de la población investigada, limitando la selección únicamente a estos casos (Otzen y Manterola, 2017). Asimismo, el muestreo por conveniencia es otro tipo de muestra no probabilística. Según Pasco y Ponce (2015), el muestreo por conveniencia es un método de selección de muestra en el que el investigador elige las unidades de observación en función de su facilidad de acceso.

Para la presente investigación se empleará un enfoque cualitativo, lo que implica un análisis profundo y detallado de los datos. En este contexto, se utilizará una muestra no probabilística por conveniencia, seleccionando a los participantes en función de su accesibilidad y adecuación a los objetivos del estudio. Para ello, se invitó a diferentes profesores, expertos en el temas y encargados de diferentes oficinas como las de innovación de la PUCP, ingeniería de la PUCP, entre otras; sin embargo, un limitante fue el contacto con ellos, pues nunca se pudo concretar una entrevista debido a la falta de respuesta de los mencionados anteriormente. En ese sentido, se optó por seleccionar a 5 profesores encargados de los cursos relacionados a los retos de gestión (ver Tabla 3). A continuación, la tabla general de los entrevistados.

Tabla 3: Lista de 5 profesores entrevistados

Cargo	Entrevistado
Profesora de Principios de Marketing y Plan de Marketing	Rosa Guimaray
Profesor Asociado de la FGAD y Ex director de Estudios de la FGAD (2015-2021)	Daniel Mcbride
Directora de Estudios de la FGAD	Marisa Cigüeñas
Decana de la FGAD (2019-2023) y Profesora Principal del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG, PUCP)	Marta Tostes
Coordinador de Vínculo con Organizaciones,	Renato Gandolfi

Coordinador de Formación Continua y Docente FGAD - PUCP.	
---	--

Asimismo, se realizó la selección de 11 egresados de la FGAD con los cuales se logre el contacto mediante correo electrónico, vía llamada telefónica, linkedin u otro medio a partir de la base de datos que pueda proporcionar la FGAD, para conocer su percepción sobre la experiencia de esta vinculación y modelos formativos en cuanto a su empleabilidad. Este importante número de egresados se eligió debido a un primer acercamiento a través de encuestas vía correo electrónico para consultar sobre cuántos estaban interesados en participar en la investigación, datos proporcionados por red Alumni, encargada por Paloma Martínez-Hague. De las personas que respondieron, se logró un acercamiento con 30; sin embargo, al final solo se logró realizar la entrevista con 11 (ver tabla 4), por lo cual esa encuesta permitió identificar quiénes iban a hacer los entrevistados, y también participantes en el focus group.

Tabla 4: Lista de 11 egresados entrevistados

Entrevistado	Ciclo de egreso
Pablo Centeno	2020-2
William Álvarez	2021-1
Gonzalo Fernández	2021-1
Miguel Salas	2021-2
Gustavo Bazalar	2020-2
Raúl Roca	2021-2
Diego Lazo	2021-2
Sebastián Takahesu	2022-1
Madeleyn Arce	2021-2
Alexandra Quispe	2021-1
Alonzo Ramos	2022-1

4. Herramientas de recolección de información

Para el desarrollo de la investigación, la información revisada y recabada proviene de fuentes primarias y secundarias. En primer lugar, las fuentes primarias corresponden a información obtenida de entrevistas a profundidad, focus group y entrevistas de validación. Por otro lado, la información recolectada de fuentes secundarias fue en base a las bases de datos Scopus y Web of Science; así como el repositorio de la PUCP, de las cuales se

encontraron libros, tesis, artículos académicos, revistas, investigaciones, entre otros (ver anexo A).

En primer lugar, para la etapa cualitativa, se llevaron a cabo entrevistas (ver anexo F) a profundidad semiestructuradas a los 5 docentes de la FGAD, siendo las entrevistas realizadas de manera virtual a través de la plataforma Zoom, de acuerdo a los horarios que más se adecuen a los entrevistados.

Además, se realizaron dos focus group (ver anexo G) de los cuales se estima que ambos sean virtuales para mayor comodidad de los participantes en cuanto a su disponibilidad. Los focus group virtuales se realizaron a través de la plataforma Zoom. Cabe resaltar que, tanto la guía de entrevistas (ver anexo F) como la guía de focus group (ver anexo G), serán elaboradas de manera tal que no incurra en sesgos durante el proceso.

Una vez culminada esta etapa, se realizaron las transcripciones respectivas de audio a texto con la aplicación de inteligencia artificial "Good Tape", para optimizar el procesamiento de la información. Luego, tras la recolección de información, se organizó y clasificó por categorías la data recolectada; es decir, las variables estudiadas en la investigación y subvariables. Estos resultados fueron codificados de acuerdo con la matriz de variables elaborada (ver anexo E) para obtener los hallazgos y extraer las conclusiones más importantes por cada variable correspondiente al modelo de De Fuentes y Dutrénit: vinculación universidad-empresa, modelos formativos y empleabilidad.

4.1. Entrevistas a profundidad

Las entrevistas en profundidad que se utilizan son semiestructuradas. Estas entrevistas se basan en una guía de temas o preguntas, y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para aclarar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados (Hernández et al., 2010, p. 418). En este sentido, se utiliza una guía de preguntas (ver anexo F) como instrumento de recolección de información en las entrevistas. Como señalan Pasco y Ponce (2018, p. 63), esta guía se caracteriza por incluir una serie de preguntas principalmente abiertas que no condicionan las respuestas del entrevistado, sino que enfatiza su libertad para expresar ampliamente su punto de vista.

De esta manera, en la investigación se realizan entrevistas semiestructuradas, lo que permite una mayor flexibilidad en las preguntas durante el proceso de entrevista. Estas entrevistas se llevaron a cabo con 5 profesores de la FGAD con experiencia en el tema. La información recopilada en estas entrevistas permitirá construir la guía de focus group (ver anexo G) que se aplicará a los egresados para, una vez recolectada la información, contrastar los hallazgos entre ambos actores involucrados: profesores y egresados.

4.2. Focus Group

Los focus group pueden ser considerados como una especie de entrevistas grupales; sin embargo, existen dos diferencias claves entre ambas. Por un lado, la finalidad de un focus group es recolectar información de varias personas en simultáneo mientras conversan sobre uno o varios temas, bajo la dirección de la persona encargada de la dinámica, quien, a su vez, sigue una guía de focus group, similar a la guía de preguntas. Por otro lado, el focus group también analiza cómo la presencia de una o más personas altera la respuesta de otras en el grupo, las cuales podrían ser diferentes si se realizan entrevistas individuales por la influencia del grupo (Hernández et al., 2010; Pasco y Ponce, 2018).

Similar a las entrevistas, los focus group también se dividen en estructurados y semiestructurados. Para este caso, se aplicará el semiestructurado, pues permite una mayor flexibilidad durante el proceso y se puede adaptar a las respuestas que se van obteniendo para recolectar la mayor cantidad de información pertinente. El focus group será aplicado a 11 egresados de la FGAD para conocer su perspectiva sobre las variables de estudios a partir de la data recolectada en las entrevistas a expertos. Este se realizará en dos momentos distintos, con grupos de cuatro a seis egresados en cada uno.

Es preciso mencionar que los resultados de los focus group nos permitirán recolectar la información necesaria para, a partir de los hallazgos, construir las entrevistas de validación que se aplicarán a los grupos correspondientes según la segmentación determinada con anterioridad.

5. Herramientas de análisis

Como se mencionó con anterioridad, en la presente investigación se realizará el tipo de análisis cualitativo. Se optará por asociar las respuestas obtenidas a través de una matriz de codificación organizada en Excel. A partir de la información obtenida de la matriz de codificación, se procederá a definir el lenguaje de los grupos de estudios correspondientes a esta etapa (egresados de la FGAD), es decir, conocer las características principales que mencionan los entrevistados respecto a las variables de estudio y analizar cada uno de estos hallazgos agrupados por temas según el modelo de De Fuentes y Dutrénit.

Por último, frente a los hallazgos cualitativos en las entrevistas a expertos y focus group a egresados, se aplicará una triangulación, que siguiendo a Jack y Raturi (2006), “el propósito de la triangulación en contextos específicos es obtener la confirmación de los hallazgos a través de la convergencia de diferentes perspectivas” (p. 345). Es así que, a partir de la información obtenida en las etapas previas, se va a triangular la información, es decir, a comparar los resultados.

6. Ética de la investigación

Finalmente, es crucial mencionar los principios éticos que ha seguido esta investigación. Según Pasco y Ponce (2018), “la ética en la investigación establece lo que debe considerarse como aceptable y apropiado en la producción de conocimiento científico” (p.13). En línea con esto, la presente investigación respeta la integridad y transparencia de los derechos de autor de las referencias bibliográficas utilizadas, siguiendo los estándares académicos de la FGAD y el formato de citación APA.

En cuanto a los expertos y profesores de la FGAD con experiencia en el tema de vinculación, así como a los egresados de la FGAD, se les proporcionó un consentimiento informado (ver anexo H / I) que incluía los detalles y términos de la entrevista, el cual fue aceptado libremente por cada participante.

Por último, en línea con los principios establecidos por el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el Título II, Capítulo II, Artículos 10° y 11°, los investigadores cumplieron con los valores éticos fundamentales en sus estudios. Estos principios incluyen el respeto por las personas, la beneficencia y la no maleficencia, asegurando el bienestar de los involucrados; la justicia, que promueve la equidad en los beneficios y cargas de la investigación; la integridad científica y la responsabilidad, junto con los demás deberes señalados en el reglamento.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Este capítulo describe el proceso de recopilación de datos realizado en el trabajo de campo, que incluye los resultados de entrevistas semiestructuradas a 5 profesores de la FGAD y de focus groups con 11 egresados de la misma facultad. Además, se aborda el análisis de la vinculación universidad-empresa en base a las variables ya presentadas, centrándose en la triangulación de información para asegurar la coherencia en los hallazgos. El análisis se estructura en torno a 3 variables y 8 subvariables, establecidas en el modelo de De Fuentes y Dutrénit (2012), los cuales están estructurados en una matriz de consistencia con sus preguntas y códigos correspondientes.

1. Procesamiento de la información recolectada en el trabajo de campo

El trabajo de campo de esta investigación incluyó la realización de entrevistas semiestructuradas a cinco destacados profesores de la facultad, quienes fueron abordados con preguntas específicas relacionadas a las tres variables de la investigación: vinculación universidad-empresa, modelo formativo y empleabilidad en la FGAD. El propósito de estas entrevistas fue obtener una comprensión profunda de la percepción y experiencia de los docentes sobre cómo se vienen desarrollando estas variables en la facultad. Estos cinco docentes fueron elegidos por ser actores internos directamente relacionados al sujeto de estudio. Asimismo, se contactaron a los entrevistados en el periodo comprendido entre el 19 de noviembre al 30 de noviembre del 2023.

Además de las entrevistas, se llevaron a cabo dos focus groups con participantes significativos: uno compuesto por seis personas y otro por cinco, todos ellos egresados de la FGAD. Esta conversación, que duró aproximadamente 1 hora y media, tuvo como finalidad conocer la percepción de los egresados sobre las tres variables de investigación, y de esa manera contrastar las respuestas de los profesores para poder tener un análisis más complejo y contrastante. Ambos se realizaron el 5 de diciembre del 2023 a las 7pm, el primero, y a las 8:30, el segundo. Todo el material recolectado, tanto de las entrevistas como de focus group, ha sido transcrito y analizado meticulosamente con la técnica seleccionada de levantamiento de información.

En consecuencia, es importante resaltar que las guías de preguntas de las entrevistas y focus se realizaron en base a las variables de la investigación mencionadas, comentarios de profesores encargados de la vinculación universidad-empresa en PUCP, y encuestas piloto a egresados de la FGAD.

2. Hallazgos de las entrevistas a los profesores de la FGAD

En esta sección, se presentarán los hallazgos por cada variable que conforman el modelo de De Fuentes y Dutrénit (2012) así como de las subvariables correspondientes presentadas y codificadas en la matriz de análisis y resultados.

2.1. Vinculación universidad-empresa

A partir del modelo de De Fuentes y Dutrénit (2012), la primera variable es vinculación universidad-empresa, de la cual se desarrollan 2 subvariables: **relaciones institucionales y transferencia de conocimientos**.

En primer lugar, en cuanto a las relaciones institucionales, se observa que la FGAD muestra un enfoque estratégico para fortalecer la vinculación con organizaciones, destacando la aplicación práctica de la teoría y una coordinación estructurada liderada por el profesor Renato Gandolfi. Esta coordinación ha desarrollado un plan estratégico, logrando un aumento tangible en la participación empresarial en la facultad y sus cursos como lo señala Marisa Cigueñas, directora de estudios de la FGAD, "(...) Poco a poco la coordinación de vínculo con organizaciones ha ido sembrando, como se dice, acercándose a distintas organizaciones, y de esa manera cada vez son más las empresas que se encuentran vinculadas a la facultad (...)" (comunicación personal, 28 de noviembre del 2023). Asimismo, cabe resaltar que la relación entre la universidad y las organizaciones, especialmente en el ámbito de la gestión, se percibe como esencial para la formación e investigación (D. McBride, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). En ese sentido, la interacción proactiva con más de 150 organizaciones es reflejo de un crecimiento gradual respaldado por una gestión cuidadosa y la implementación de herramientas a gran escala (M. Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

Además, se ha observado que la coordinación se centra en el acercamiento progresivo con organizaciones, buscando que estas comprendan la identidad y el enfoque de la facultad. Se destacan tres ejes fundamentales: talento transformador, reto de gestión y fortalecimiento de capacidades, que buscan no solo convenios, sino espacios colaborativos activos en el modelo formativo (R. Gandolfi, comunicación personal, 02 de diciembre del 2023). Este enfoque se traduce en beneficios para estudiantes, docentes y la comunidad, contribuyendo al posicionamiento de la facultad. La participación de las organizaciones se valora más allá de un compromiso social, buscando opiniones diversas, perspectivas enriquecedoras e invitando a empresas a participar activamente, pues como comenta el coordinador del vínculo con organizaciones, Renato Gandolfi,

las organizaciones participan, no creo, solamente por decir, estoy cumpliendo con mi responsabilidad social universitaria o porque me han pedido hacerlo, ¿no? La mayoría participa porque necesita opiniones, necesita escuchar voces distintas, necesita

interactuar con personas que de alguna u otra manera pueden sumar ideas, pueden darles otras perspectivas (comunicación personal, 02 de diciembre del 2023).

A partir de ello, se evidencia una conexión entre la participación en retos y cursos, y la mejora de la empleabilidad. Es por eso que, y para seguir potenciando dicha vinculación, actualmente, se está implementando un modelo de evaluación post-programa para verificar la aplicabilidad de lo hecho por el alumno en cada uno de los cursos en los que tenga un acercamiento con un empresario.

La enseñanza se enfoca en la aplicación práctica de la teoría, especialmente a través de casos que aborden la complejidad de la realidad empresarial en el Perú. La conexión directa con el mundo empresarial es vital, evidenciada por el reconocimiento y el interés de las empresas en los estudiantes, “casos exitosos, como la colaboración con Pastelería San Antonio en el curso de Plan de Marketing, ilustran la pertinencia y utilidad de la investigación de mercados” (R. Guimaray, comunicación personal, 22 de noviembre del 2023). La colaboración estrecha se facilita mediante la conexión temprana de los alumnos con las empresas, ya sea a través de contactos proporcionados por la FGAD o iniciativas personales. La red de profesores, apoyada por plataformas como LinkedIn, juega un papel fundamental al facilitar oportunidades laborales para los estudiantes y fortalecer la relación entre la academia y el sector empresarial.

Además, se evidenció que las relaciones institucionales que mantiene la FGAD no solo es a través de cursos específicos, sino que se emplean diversos enfoques, como webinars y colaboración con egresados, para vincular organizaciones con iniciativas de empleabilidad (M. Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del 2023). Por ello, la búsqueda de vínculos estratégicos, la participación progresiva y un enfoque colaborativo demuestran un compromiso sólido, desde la FGAD, para abordar desafíos empresariales compartidos, contribuyendo no solo a la formación académica sino también al fortalecimiento de la empleabilidad y al impacto positivo en la comunidad empresarial local (R. Guimaray, comunicación personal, 22 de noviembre del 2023).

En segundo lugar, en cuanto a la transferencia de conocimientos, esta se revela como un proceso integral, donde la participación activa de los estudiantes en proyectos aplicados no solo fortalece sus habilidades prácticas, sino que también establece una conexión directa y valiosa con los desafíos empresariales reales (R. Guimaray, comunicación personal, 22 de noviembre del 2023). En ese sentido, como señala el coordinador del vínculo con organizaciones, Gandolfi, el talento transformador se relaciona con la creación de espacios, como webinars, charlas, hackathons y retos, donde los estudiantes tienen la oportunidad de interactuar directamente con representantes de las organizaciones. Estos espacios no están limitados a cursos específicos y se comunican abiertamente a través de diversos medios, permitiendo a los alumnos decidir su participación de manera voluntaria. Este enfoque busca

enriquecer la formación académica del estudiante al proporcionar experiencias prácticas y una visión más cercana de la realidad en la que se desenvolverá en el futuro.

La participación de estudiantes como agentes de cambio en las organizaciones, la interacción de las empresas en el proceso formativo y la promoción de actividades de educación continua son aspectos fundamentales. Se resalta el aprendizaje situado, “la experiencia en sí de aprendizaje de los estudiantes, donde estos estudiantes van a contactar con la realidad de su entorno, y se tiene un proceso de aprendizaje” (R. Gandolfi, comunicación personal, 02 de diciembre del 2023). Además, desde la FGAD se reconoce el papel crucial del docente en enriquecer el material didáctico y establecer vínculos con el entorno durante el proceso de enseñanza.

Finalmente, la transferencia integral de conocimientos, evidenciada en proyectos aplicados y colaboración estrecha, enriquece las habilidades prácticas de los estudiantes y fortalece la conexión con desafíos empresariales reales. Este compromiso activo fomenta un intercambio constante de conocimientos, beneficiando tanto a la formación académica como al tejido empresarial local, estableciendo una relación universidad-empresa sólida y mutuamente beneficiosa.

2.2. Modelo Formativo

A partir del modelo de De Fuentes y Dutrénit (2012), la segunda variable de la presente investigación es el modelo formativo, el cual se desarrolla en 3 sub-variables: **pertinencia de los contenidos curriculares, aprendizaje basado en retos de gestión y desarrollo de competencias blandas.**

En primer lugar, en cuanto a la pertinencia de los contenidos curriculares, se evidencia que el enfoque educativo de la FGAD se caracteriza por una revisión constante y actualización de conocimientos, pues como comenta la profesora Rosa Guimaray, “bueno, hay una revisión constante, tanto desde el departamento como de los mismos docentes, quiénes estamos siempre haciendo una revisión de qué conocimientos tenemos, investigamos casos reales, compartimos casos reales en clase, entonces vamos identificando”. Esta dinámica se refleja tanto a nivel facultad como en el diseño curricular de la misma PUCP, que se ajusta regularmente para incorporar los cambios y las tendencias identificadas.

Se evidencia que la facultad se esfuerza por mantener una formación continua y de calidad, evidenciada por la implementación de un sistema estratégico de gestión de calidad (D. McBride, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). La adaptabilidad del modelo formativo se basa en principios derivados de las necesidades organizativas y las competencias requeridas. El diseño curricular, desde los principios fundamentales hasta los detalles de los sílabos, se revisa periódicamente para garantizar la pertinencia y la alineación

con las demandas del mercado. La facultad reconoce la importancia de identificar y responder a las competencias y conocimientos emergentes, como las metodologías ágiles, para mantenerse relevante y abordar los desafíos cambiantes en el diseño macro, meso y micro. La constante revisión y adaptación se presenta como un desafío, pero también como una necesidad para garantizar la calidad y la eficacia de la propuesta formativa (D. McBride, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

En las entrevistas, la directora de estudios, María Isabel Cigüeñas, afirmaba que:

El primer paso de un buen plan de estudios es el perfil docente, ¿no? Que sean docentes, quienes se mantengan actualizados, que sean docentes que, en su gran mayoría, que son los TPA, pues están en la cancha, están trabajando en organizaciones y por lo tanto saben cuáles son esas demandas. En mi caso y en el caso de los profesores tiempo completo, que no estamos trabajando en una organización como tal o que ya no estamos trabajando, que lo hemos hecho anteriormente, pues nos toca justamente mantenernos al tanto, y estar actualizados (comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

En ese sentido, se destaca la importancia del perfil docente, enfatizando la necesidad de que los profesores estén actualizados y tengan experiencia práctica en organizaciones. Además, se emplea una evaluación de desempeño del supervisor de prácticas para identificar brechas de competencias de los estudiantes. Asimismo, Cigüeñas nos mencionaba que se recopila información a través de encuestas esporádicas a empleadores y se cuenta con un consejo consultivo externo que aporta perspectivas sobre las demandas del mercado laboral (2023).

Sin embargo, desde la FGAD se reconoce que hay un desfase en los contenidos curriculares, considerándolo como superable mediante la implementación de cambios más rápidos por parte de la universidad (R. Gandolfi, comunicación personal, 02 de diciembre del 2023). La realidad actual está impulsando adaptaciones en los cursos, como la reestructuración de sílabos y la integración de la presencia activa de empresas para asesorar a los alumnos. Existe una colaboración interdisciplinaria entre el Instituto de Docencia Universitaria, el Vicerrectorado Académico y la facultad para modificar y adaptar cursos a la realidad, incluso permitiendo la participación de alumnos de otras facultades. En este contexto, el docente adopta enfoques flexibles respecto al sílabo y añadiendo elementos prácticos como casos, visitas que no están estrictamente definidos en el sílabo como señala el coordinador del vínculo con organizaciones, Gandolfi:

Yo en mis cursos trato de hacer esto, ¿no? Trato de más que seguir el sílabo solamente, salirme un poquito del libreto sumando eventualmente casos, eventualmente visitas, eventualmente temas que no están circunscritos per se en el sílabo. Tengo algunos cursos donde hago, pues, que los alumnos se enfrenten a la realidad perse (comunicación personal, 02 de diciembre del 2023).

En segundo lugar, en cuanto al aprendizaje basado en retos de gestión, se evidencia que los retos de gestión y otras actividades prácticas son fundamentales para la formación académica, pues como lo señala R. Guimaray: “los retos de gestión son un pilar porque los alumnos trabajan con empresas reales, no están diseñadas por nosotros. Entonces, ellos verifican que efectivamente lo que se les enseña en clase se aplica en la realidad”.

Daniel McBride, profesor asociado del DACG, subraya la importancia de la combinación entre teoría y práctica desde el inicio de la formación académica (comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). El diseño curricular busca activamente fomentar la vinculación de los estudiantes con el mundo empresarial desde el quinto ciclo, promoviendo la adquisición de competencias de manera natural y temprana. Se espera, entonces, que este enfoque genere impactos positivos, como la mayor actividad en la revisión de literatura y el desarrollo de competencias para trabajar eficientemente con organizaciones. La experiencia directa con casos concretos de organizaciones en diversos cursos brinda a los estudiantes una comprensión más profunda de las problemáticas y realidades del mercado empresarial. Además, M. Tostes destaca la importancia de competencias adicionales, como la capacidad de establecer relaciones efectivas y trabajar en equipo, que se consideran valiosas y están integradas en la formación de gestores para satisfacer las demandas actuales del mercado laboral (comunicación personal, 30 de noviembre del 2023).

Los retos de gestión están incorporándose de manera significativa en un creciente número de cursos. Actualmente son 12 cursos los que se manejan bajo dicha metodología (R. Gandolfi, comunicación personal, 02 de diciembre del 2023). Estos cursos buscan integrar la presencia activa de organizaciones en el proceso educativo, permitiendo a los estudiantes interactuar y conocer la vida real de las empresas. Se enfatiza la importancia de definir este enfoque como un espacio donde la universidad abre sus puertas al contacto directo con la realidad nacional, generando oportunidades para vincularse con el entorno empresarial.

También, a raíz de las entrevistas, habría que resaltar que la metodología bajo retos de gestión implica el desarrollo de proyectos dentro de organizaciones reales, abordando necesidades concretas de dichas organizaciones. Un componente por subrayar de esta metodología es facilitar el intercambio entre el equipo de estudiantes y la empresa, sus líderes o gerentes, proporcionando un espacio para la colaboración y el aprendizaje mutuo. Además, se destaca la importancia de ofrecer a los estudiantes un espacio de intercambio, tanto presencial como virtual, con representantes de la empresa (M. Cigüeñas, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

En tercer lugar, en cuanto al desarrollo de competencias blandas, se destaca la importancia de las competencias blandas, como la comunicación eficaz, empatía, trabajo en equipo, escucha activa y pensamiento crítico, como elementos fundamentales en la formación del egresado. Con relación a la subcategoría anterior, los retos de gestión no solo representan

desafíos prácticos sino también oportunidades para desarrollar habilidades esenciales. La interacción directa con empresarios y la aplicación de conocimientos en entornos empresariales reales promueven el aprendizaje experiencial y el desarrollo de habilidades sociales, éticas y de responsabilidad ciudadana. Además, como menciona R. Guimaráy, el egresado no solo aprende de libros y clases, sino también al enfrentarse a situaciones del mundo empresarial, lo que refuerza la importancia del aprendizaje práctico y adaptativo en la formación académica (comunicación personal, 22 de noviembre del 2023).

Otro punto importante que se evidenció en las entrevistas es que desde la FGAD se maneja una perspectiva integral sobre la formación disciplinaria, destacando la importancia de vincular competencias generales y específicas directamente a los cursos. Con relación a ello, Daniel McBride señala lo siguiente:

Yo en mi curso de gestión estratégica, en el curso de plan de negocios, por ejemplo, trabajo bastante el tema de habilidades blandas. Es parte de mis criterios de evaluación. Entonces, yo puedo mirar cómo están los diferentes estudiantes en ese componente, ¿no? Respecto a comunicación, este, que tiene varios subcomponentes, ¿no? Entonces, no es que haya un curso de comunicación, es algo por el estilo. Está metido en plan de negocios, gestión estratégica y otros cursos por ahí. Entonces, eso es algo que se termina desarrollando, ¿no? Entonces, así se vinculan, ¿no? Esas habilidades blandas que para nosotros son lo principal, yo diría (comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Sin embargo, María Isabel Cigüeñas, señalaba que, aunque todos los cursos incluyen trabajos en equipo y exposiciones, se reconoce la necesidad de mejorar el feedback en relación con las habilidades blandas. Se afirma que algunos cursos están incorporando gradualmente la coevaluación, pero aún están en proceso de implementación. También, se observó que los supervisores de prácticas de estudiantes destacan la falta de fortalecimiento en habilidades blandas, como liderazgo, autonomía y comunicación, indicando áreas específicas que necesitan refuerzo. Además, Marisa Cigüeñas, comentó la realización de un estudio con empleadores durante el verano del 2024 para profundizar en estas cuestiones e identificar puntos específicos que requieran refuerzo. Paralelamente, se planea capacitar y alinear a todos los profesores en relación con el trabajo en equipo y la importancia de proporcionar feedback a los estudiantes.

La Dra. Marta Tostes, profesora de la FGAD, comentaba que la facultad está trabajando en colaboración con la Dirección de Asuntos Académicos para abordar de manera integral las competencias genéricas, desglosando indicadores y resultados de aprendizaje asociados. Este enfoque se incorpora en el plan de estudios mediante talleres de habilidades gerenciales (1,2 y 3) y se asegura a través de los sílabos de los cursos, donde los resultados de aprendizaje están vinculados a indicadores que reflejan competencias genéricas y

específicas. Aunque la aplicación de estos enfoques ya está en curso, se destaca la necesidad de sistematizar y medir de manera efectiva su implementación. La consolidación de indicadores se encuentra en proceso, y se subraya la importancia de respaldar este enfoque en los ámbitos institucionales para su inclusión definitiva en los sílabos.

Finalmente, desde la FGAD se reconoce que la implementación del aprendizaje basado en retos destaca la importancia de experiencias prácticas y la conexión con el entorno empresarial. Esta estrategia no solo promueve el desarrollo de competencias blandas, sino que también fortalece los lazos entre la universidad y el mercado laboral. En resumen, la facultad abraza un enfoque dinámico, aplicado y orientado a la realidad del mundo empresarial en su modelo formativo.

2.3. Empleabilidad

A partir del modelo de De Fuentes y Dutrénit (2012), la última variable de la presente investigación es la empleabilidad, a partir de la cual se han desarrollado 3 subvariables: **apoyo en la transición al empleo, adaptación al mercado laboral y retroalimentación de los egresados.**

En primer lugar, en cuanto al apoyo en la transición al empleo, la encargada de la coordinación de empleabilidad de la FGAD, Maria Isabel Cigüeñas, nos comentaba que se ha implementado un nuevo procedimiento y formatos para evaluar el desempeño de los estudiantes en prácticas, brindando acceso a información valiosa para su desarrollo profesional (comunicación personal, 28 de noviembre del 2023). Desde el ámbito de asesoría y acompañamiento, se impulsa y colabora estrechamente con la Oficina de Empleabilidad de la PUCP, promoviendo actividades como ferias de empleabilidad, convocatorias y eventos de Vitaminas de Empleabilidad, facilitando a los estudiantes el acceso a oportunidades laborales y la interacción con diversas organizaciones. Otras acciones incluyen la difusión de la carrera a través de cartas a entidades públicas y la identificación de organizaciones sociales para establecer conexiones y promover la visibilidad de la carrera.

En segundo lugar, en cuanto a la adaptación al mercado laboral, se destaca el seguimiento a través del Sistema de Seguimiento de Egresados de la universidad, brindando una herramienta para evaluar el impacto y la trayectoria profesional de los graduados. Como parte del sistema de seguimiento de egresados, se pregunta sobre el tiempo que lleva conseguir el primer empleo, pero no se evalúa cualitativamente la adaptación al mercado laboral. Se destaca que la percepción de apoyo proporcionado por la universidad en la búsqueda de empleo ha sido consistentemente baja. Asimismo, se reconoce desde la FGAD que no tienen un propio seguimiento más allá de las encuestas de las prácticas preprofesionales, y tampoco hay indicadores claros para medir este aspecto. En ese sentido, la percepción constante de bajo apoyo de la facultad en la búsqueda de empleo destaca la

necesidad de mejorar estrategias de transición al mercado laboral. La directora de estudios, María Isabel Cigüeñas, comenta que se requiere una evaluación más integral para garantizar una adaptación efectiva de los graduados al entorno laboral (comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

En tercer lugar, en cuanto a la retroalimentación de los egresados, la FGAD manifiesta que los exestudiantes sienten inquietudes sobre la lentitud de la facultad para adaptarse mediante cambios y nuevos cursos, subrayando una necesidad de agilidad y actualización constante. Si bien la retroalimentación de egresados se recolecta de manera puntual, principalmente en situaciones específicas, indicando una falta de procesos regulares de recopilación, pero en muchas ocasiones no se analiza la información brindada por el egresado (simplemente se queda en una encuesta o en “cumplir”). En ese sentido, María Isabel Cigüeñas comenta que la facultad podría beneficiarse de una mayor flexibilidad y una recopilación continua de retroalimentación para mejorar y adaptar su oferta educativa a las demandas cambiantes del mercado laboral (comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Finalmente, la facultad demuestra un fuerte compromiso con la empleabilidad a través de estrategias concretas, como nuevos procedimientos de evaluación y colaboración con la Oficina de Empleabilidad. Sin embargo, la falta de evaluación cualitativa en la adaptación al mercado laboral y las preocupaciones de los egresados destacan áreas de mejora. Se enfatiza la necesidad de evaluaciones integrales, mayor agilidad en la adaptación del plan de estudios y una recolección continua de retroalimentación para asegurar la relevancia y éxito profesional de los graduados en un mercado laboral cambiante.

3. Hallazgos de los focus groups realizados a 11 egresados de la FGAD

En esta sección, se presentarán los hallazgos por cada categoría que conforman el modelo de De Fuentes y Dutrénit (2012) así como de las subcategorías correspondientes presentadas y codificadas en la matriz de análisis y resultados.

3.1. Vinculación universidad-empresa

A partir del modelo de De Fuentes y Dutrénit (2012), la primera variable es vinculación universidad-empresa, de la cual se desarrollan 2 subvariables: **relaciones institucionales y transferencia de conocimientos**.

En primer lugar, en cuanto a las relaciones institucionales, la vinculación universidad-empresa en la FGAD muestra variaciones entre los entrevistados. Algunos experimentaron una conexión directa con las organizaciones, a través de iniciativas como la bolsa de trabajo PUCP y eventos de la facultad. Como menciona Pablo Centeno, su introducción al mundo laboral fue a través de la bolsa de trabajo PUCP, al recibir una convocatoria de Belcorp dirigida a estudiantes de la universidad, el cual fue el inicio de su carrera profesional

(comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Diego Lazo, señala que su educación ha contribuido significativamente a su desempeño en el ámbito laboral, especialmente en la gestión de un programa y en las interacciones con diversos actores relacionados con su trabajo actual (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Asimismo, Alonzo Ramos afirma que la facultad influye en la inserción laboral a través de sus cursos, destacando especialmente el curso de Taller 3 como una fuente de herramientas para potenciar la empleabilidad (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023).

Sin embargo, algunos egresados no percibieron una influencia significativa de la vinculación en su empleabilidad, pues la forma en que consiguieron sus primeras prácticas no fue, precisamente, gracias a la presencia de organizaciones en la facultad. Tal es el caso del egresado Raúl Roca, quien expresa que no ha percibido un beneficio significativo de la FGAD en su inserción al mercado laboral, puesto que su experiencia laboral y las oportunidades iniciales surgieron más gracias a prácticas y voluntariados previos que participar en las actividades o cursos proporcionados por la facultad (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Por otro lado, Gustavo Bazalar comenta que no ha beneficiado en gran medida su formación académica en su inserción laboral, ya que trabaja en un sector que no ha sido realmente abordado por la FGAD.

En segundo lugar, en cuanto a la transferencia de conocimientos, se destacan experiencias positivas en proyectos colaborativos, tesis integradoras y cursos prácticos que involucran a estudiantes con organizaciones de todo tipo. No obstante, algunos entrevistados mencionan obstáculos, como la falta de claridad en programas universitarios y la necesidad de mejorar la comunicación sobre oportunidades.

El curso de Marketing 2 y el de Análisis de Negocios y Mercados, son claros ejemplos de una relación directa entre estudiantes y organizaciones. Como señalan Alexandra Quispe y Alonzo Ramos, estos cursos les permitieron aplicar diversos conocimientos adquiridos durante la carrera, siendo la relación con los representantes de las organizaciones es más directa que en otros cursos que tratan de seguir la misma línea (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Aunque, William Álvarez recalca que, en su caso, el curso que más lo motivó fue Crecimiento Empresarial, ya que el microempresario se mostró dispuesto a escucharlos y colaborar con ellos, a comparación de las grandes empresas con las que había colaborado (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Además, cabe resaltar que, en cuanto a gestión en la mención pública, las oportunidades de colaborar con organizaciones para la aplicación de conocimientos teóricos son muy limitada, reduciéndose a dos cursos (P. Centeno, comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Por otro lado, Gustavo Bazalar menciona que, aunque conocía la existencia de estos programas, destaca que la falta de información específica y la ausencia de incentivos concretos redujeron su interés en participar (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Por su lado, Diego Lazo, expone una

preocupación en cuanto al feedback en la formación, particularmente en proyectos donde, a pesar de desarrollar planes y estrategias, no siempre se obtiene información sobre la viabilidad o aplicación real de dichos planes por parte de las empresas involucradas (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023).

En síntesis, la vinculación universidad-empresa en la FGAD varía entre los entrevistados, pues algunos experimentan una conexión directa, pero se destaca la necesidad de mayor alineación y promoción de recursos. En transferencias de conocimientos, hay experiencias positivas en proyectos colaborativos, aunque se señalan obstáculos como la falta de claridad en programas universitarios y la necesidad de mejorar la comunicación. En ese sentido, es crucial fortalecer la vinculación, alineando iniciativas y mejorando la comunicación para optimizar la transferencia de conocimientos y recursos.

3.2. Modelo Formativo

A partir del modelo de De Fuentes y Dutrénit (2012), la segunda variable de la investigación es el modelo formativo, a partir del cual se han desarrollado 3 subvariables: **pertinencia de los contenidos curriculares, aprendizaje basado en retos de gestión y desarrollo de competencias blandas.**

En primer lugar, en cuanto a la pertinencia de los contenidos curriculares, se destaca la importancia de profesores con experiencia práctica como parte del proceso de enseñanza para una mayor adecuación de los contenidos teóricos con la realidad organizacional. No obstante, se demandan ajustes en la malla curricular para que los estudiantes puedan explorar áreas específicas de interés y mejorar la conexión con el mercado laboral. Respecto a ello, Gonzalo, Miguel y Alexandra comentan que es importante brindar la oportunidad de que los estudiantes puedan enfocarse en un área de su interés, en lugar de llevar cursos que no les van a aportar mucho de acuerdo con sus intereses como para destacar en una entrevista laboral (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023).

Por otro lado, se critica la estructura del plan de estudios, carga académica y adaptabilidad de los profesores, señalando la necesidad de revisión para equilibrar la teoría con la aplicación práctica y adaptarse a las demandas cambiantes del mundo laboral. Como menciona Gustavo Bazalar, la cantidad de horas y cursos es tanto que podría ser determinado como antipedagógico, además de que los horarios no permiten llevar la práctica con el estudio de manera eficiente (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Pablo Centeno comenta que incluso en ciclos menores, algunos cursos y temas pueden sentirse menos relevantes y más de relleno que alineados a la práctica (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). En ese sentido, Madeleyne Arce y Sebastián Takahesu, resaltan que debería haber un mayor énfasis en la parte práctica y se critica la falta de flexibilidad en ciertos

cursos y la resistencia a la modernización por parte de algunos profesores (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023).

En segundo lugar, en cuanto al aprendizaje basado en retos de gestión, los egresados encuestados reconocen su contribución significativa al desarrollo de habilidades blandas, la aplicación práctica de conocimientos y enriquecimiento de los currículos con experiencias concretas que los postulantes pueden comentar en sus entrevistas de trabajo; no obstante, estos no siempre se alinean directamente con los intereses profesionales. Por un lado, Pablo Centeno y Miguel Salas señalan que sí bien, los retos de gestión contribuyeron significativamente en el desarrollo de sus habilidades blandas, este que no tuvo mayor impacto en la obtención directa del empleo (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Por otro lado, otro factor crítico es que la carga académica simultánea puede afectar la comprensión profunda de los problemas, sugiriendo la necesidad de un enfoque más exigente, pero con menor carga de cursos y focalizado en proyectos (R. Roca, comunicación personal, 05 de diciembre del 2023)

En tercer lugar, en cuanto al desarrollo de habilidades blandas, aunque existen cursos específicos, como taller de habilidades gerenciales, se percibe que el verdadero desarrollo de estas habilidades proviene más del ámbito personal y se potencia al participar en actividades extracurriculares como asociaciones y consejos de gestión. La participación activa en este tipo de organizaciones podría considerarse como el complemento a cursos como Taller 1, 2 y 3, ya que estos no son suficientes para desarrollar el potencial (Gonzalo Fernández y Miguel Salas, comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Asimismo, se considera que la aplicación práctica en situaciones de la vida real, especialmente a través de estas actividades, es esencial para un fortalecimiento efectivo de las competencias blandas, como el trabajo en equipo, entre otras habilidades que contribuyen a su desarrollo profesional (Sebastián Takahesu y Pablo Centeno, comunicación personal, 05 de diciembre del 2023).

En ese sentido, los modelos formativos en la FGAD enfrentan desafíos en especialización y flexibilidad curricular. El aprendizaje basado en retos contribuye al desarrollo de habilidades blandas, pero la carga simultánea presenta obstáculos en la integración de los conocimientos. Si bien, la participación en proyectos con empresas fortalece currículos, aún persiste la percepción de que la formación académica tiene limitada aplicabilidad laboral y que las competencias blandas se refuerzan mediante actividades extracurriculares y aplicaciones prácticas en situaciones reales.

3.3. Empleabilidad

A partir del modelo de De Fuentes y Dutrénit (2012), la última variable de la investigación en curso es la empleabilidad, a partir de la cual se han desarrollado 3

subvariables: **apoyo en la transición al empleo, adaptación al mercado laboral y retroalimentación de los egresados.**

En primer lugar, respecto al apoyo en la transición al empleo, hay percepciones variadas y áreas de mejora en las estrategias de empleabilidad de la facultad. Los entrevistados destacan limitaciones en la alineación de las oportunidades laborales con los intereses individuales de cada uno, así como críticas sobre la efectividad de la bolsa de trabajo de la FGAD. Pablo Centeno comenta que no experimentó un apoyo explícito por parte de la facultad para encontrar trabajo al concluir la carrera, aunque reconoce esfuerzos posteriores de la FGAD, como consultas sobre el progreso y posibles mejoras, en general, no hubo un respaldo directo (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). En esa línea, Miguel Salas, Gustavo Bazalar, Madeleyne Arce y Sebastián Takahesu, expresan que los intentos de apoyo, como los grupos de alumnos y correos “spam” de ofertas laborales, resultan insuficientes y no cumplen con las expectativas ni intereses profesionales (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). La crítica principal es la falta de alineación y utilidad práctica de las ofertas laborales publicadas por la FGAD, ya que los correos de oportunidades laborales no están acordes con las competencias e intereses de los egresados y son fácilmente encontrables en otras plataformas, por lo que no existe un valor agregado como tal que los egresados de la FGAD puedan destacar. Además, Sebastián Takahesu señala que cuando ha intentado publicar alguna vacante en la facultad, la demora y falta de agilidad en el proceso dificulta la utilidad de la bolsa de trabajo PUCP, así como la participación y difusión de oportunidades para otros aspirantes (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023).

En segundo lugar, respecto a la adaptación al mercado laboral, existe una percepción común entre los entrevistados de falta de seguimiento y apoyo efectivo por parte de la facultad en el desarrollo laboral de los egresados. William Álvarez señala que su experiencia de seguimiento por parte de la facultad se limita a una entrevista donde le hicieron responder algunas preguntas, pero carece de información sobre los resultados o el feedback de cómo van los egresados en el mercado laboral (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Los participantes expresan la sensación de que, aunque se realizan encuestas y se recopilan datos, la información no se utiliza de manera óptima para proporcionar feedback detallado o beneficios tangibles a los exalumnos. Al igual que William, Gonzalo Fernández comenta que si bien la facultad realiza encuestas para recopilar información, no percibe que este seguimiento masivo se traduzca en beneficios concretos, no ha observado una conexión directa entre las encuestas y resultados tangibles o beneficios para los exalumnos (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023) y tanto Gustavo Bazalar como Raúl Roca, destacan la percepción de falta de preocupación por parte de la facultad hacia los egresados en el ámbito laboral: muestra interés hasta cierto punto, pero este no se traduce en acciones

concretas o un seguimiento más profundo sobre las oportunidades de crecimiento de los egresados en el mundo laboral (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Para terminar, Diego Lazo considera que la facultad, en términos de empleabilidad, no realiza una buena gestión y hace una comparación de la bolsa de trabajo PUCP con otras instituciones, donde identifica que esta está desactualizada frente a otras (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023).

En tercer lugar, respecto a la retroalimentación de los egresados, existe una insatisfacción generalizada con el proceso de retroalimentación y seguimiento de egresados por parte de la facultad. Los entrevistados expresan que las encuestas y seguimientos actuales carecen de efectividad y resultados tangibles. Raúl Roca y Diego Lazo, mencionan que la facultad no hace un seguimiento continuo de cómo les va a los graduados en sus trabajos, pues fueron contactados por la facultad para responder una encuesta sobre su situación laboral recién hace seis o siete meses, casi dos años después de graduarse; además, la encuesta fue un poco larga y podría haberse hecho de manera más sencilla (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023).

En relación a ello, Sebastián Takahesu señala que, aunque hubo dos seguimientos a lo largo de los años de practicantes y egresados, no siente que hayan ayudado significativamente, puesto que no ha visto resultados tangibles de este proceso. Además, menciona la ausencia de ofertas especializadas basadas en la información recopilada (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Esto sugiere una percepción de falta de impacto o utilidad concreta de estos seguimientos, lo cual subraya la necesidad de mejorar el enfoque para garantizar que la retroalimentación recibida como facultad sea más útil y significativa.

En síntesis, se identifican desafíos en la alineación de oportunidades laborales, críticas a la efectividad de la bolsa de trabajo y percepción de falta de interés en el seguimiento de la empleabilidad de sus egresados. Por un lado, el apoyo en la transición al empleo y la adaptación al mercado laboral muestra la necesidad de un seguimiento más efectivo y beneficios tangibles para los egresados, alineados a sus intereses. Por otro lado, la retroalimentación de los egresados refleja insatisfacción, destacando la importancia de un monitoreo cercano y frecuente para ofrecer feedback útil por ambas partes. En general, se señala la necesidad de mejoras sustanciales en las estrategias de empleabilidad para satisfacer las expectativas y necesidades de los egresados.

4. Triangulación de la información

4.1. Vinculación Universidad Empresa

La vinculación universidad-empresa es esencial para la formación académica y profesional de los estudiantes (Marta Tostes, comunicación personal, 30 de noviembre del

2023). En ese sentido, los profesores de la FGAD destacan un enfoque estratégico para fortalecer esta relación; por ejemplo, coordinador del vínculo con organizaciones Renato Gandolfi menciona la creación de espacios colaborativos activos en el modelo formativo, enfatizando tres ejes fundamentales: talento transformador, reto de gestión y fortalecimiento de capacidades. Este enfoque ha llevado a un aumento significativo en la participación empresarial en la facultad. En esa línea, María Isabel Cigüeñas, directora de estudios, confirma este crecimiento, indicando que "cada vez son más las empresas que se encuentran vinculadas a la facultad" (comunicación personal, 28 de noviembre del 2023). Además, D. McBride subraya la importancia de esta relación para la formación e investigación en la facultad, reflejando un enfoque práctico de la teoría (comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

Sin embargo, los egresados tienen opiniones diversas sobre la efectividad de esta vinculación. Pablo Centeno menciona que su introducción al mundo laboral fue facilitada por la bolsa de trabajo de la PUCP, lo que demuestra una conexión directa entre la universidad y las empresas. En contraste, Raúl Roca y Gustavo Bazalar expresan que no percibieron un beneficio significativo de la FGAD en su inserción al mercado laboral, atribuyendo su éxito inicial más a sus propios esfuerzos y experiencias previas que a las oportunidades proporcionadas por la facultad. Esta discrepancia sugiere la necesidad de una revisión constante de las estrategias de vinculación para asegurar su efectividad y relevancia para todos los estudiantes.

Desde la perspectiva de expertos, la vinculación universidad-empresa es crucial para la formación integral de los estudiantes. De Fuentes y Dutrénit (2012) destacan que esta vinculación proporciona una base sólida para la aplicabilidad de la teoría en contextos prácticos. La colaboración con empresas no solo mejora la calidad educativa, sino que también fortalece la empleabilidad de los estudiantes al permitirles adquirir experiencia práctica relevante. La literatura enfatiza que una estrategia efectiva de vinculación debe incluir una participación activa y constante de las empresas en el proceso educativo, asegurando que las experiencias ofrecidas a los estudiantes sean significativas y alineadas con las demandas del mercado laboral.

Asimismo, la transferencia de conocimientos entre la universidad y las empresas es otro aspecto crucial de la vinculación universidad-empresa. Los profesores de la FGAD destacan la importancia de esta transferencia a través de proyectos aplicados y actividades prácticas; por ejemplo, el coordinador del vínculo con organizaciones, Renato Gandolfi, enfatiza la creación de espacios como webinars, charlas y hackathones, donde los estudiantes pueden interactuar directamente con representantes de las organizaciones, proporcionando una formación académica enriquecida con experiencias prácticas (comunicación personal, 02 de diciembre del 2023). Este enfoque permite a los estudiantes

aplicar sus conocimientos teóricos en un contexto real, fortaleciendo sus habilidades y preparándolos mejor para enfrentar los desafíos del mercado laboral.

Los egresados también valoran la transferencia de conocimientos, pero con algunas reservas. Alexandra Quispe y Alonzo Ramos mencionan que cursos como Marketing 2 y Análisis de Negocios y Mercados les permitieron aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera en un entorno real, lo que enriqueció su formación. Sin embargo, Diego Lazo señala que, en algunos proyectos, no siempre reciben feedback sobre la viabilidad o aplicación real de sus planes, lo que limita el aprendizaje completo y la comprensión de los desafíos empresariales. Esta falta de retroalimentación puede ser una barrera para el desarrollo pleno de los estudiantes, ya que no les permite ajustar y mejorar sus enfoques basados en la realidad del mercado.

La literatura apoya la importancia de la transferencia de conocimientos como un proceso integral que conecta la teoría con la práctica. Gibbons et al. (1994) sugieren que esta transferencia mejora las habilidades de los estudiantes y los prepara mejor para los desafíos del mercado laboral. La transferencia de conocimientos debe ser continua y adaptable, permitiendo a los estudiantes participar activamente en proyectos que reflejen las necesidades y problemas reales del sector empresarial. Esta interacción constante con el mundo laboral no solo enriquece la formación académica, sino que también facilita la inserción de los estudiantes en el mercado laboral al proporcionarles una experiencia práctica valiosa y relevante.

4.2. Modelo Formativo

La pertinencia de los contenidos curriculares es esencial para asegurar que los estudiantes adquieran las competencias y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos del mercado laboral. Los profesores de la FGAD destacan una revisión constante y actualización de los contenidos curriculares para garantizar su pertinencia con las demandas del mercado laboral; por ejemplo, la profesora Rosa Guimaray comenta que la facultad se esfuerza por mantener una formación continua y de calidad, implementando un sistema estratégico de gestión de calidad que asegura que los contenidos sean relevantes y actualizados (comunicación personal, 22 de noviembre del 2023). Esta dinámica se refleja tanto a nivel de facultad como en el diseño curricular de la PUCP, que se ajusta regularmente para incorporar los cambios y las tendencias identificadas.

Por otro lado, los egresados tienen opiniones mixtas sobre la pertinencia de los contenidos curriculares. Gonzalo Fernández y Miguel Salas sugieren que la malla curricular debería permitir una mayor especialización en áreas de interés específico, asimismo, critican la carga académica y la falta de flexibilidad, argumentando que algunos cursos no aportan significativamente a su desarrollo profesional. Gustavo Bazalar menciona que la cantidad de

horas y cursos es tan alta que podría considerarse antipedagógica, además de que los horarios no permiten llevar la práctica con el estudio de manera eficiente (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Estas críticas sugieren que, a pesar de los esfuerzos por mantener los contenidos actualizados, es necesario un enfoque más flexible y adaptado a las necesidades individuales de los estudiantes.

Según De Fuentes y Dutrénit (2012), la pertinencia de los contenidos curriculares es crucial para asegurar que los estudiantes adquieran las competencias y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos del mercado laboral. La adaptabilidad del currículo a las demandas cambiantes es fundamental para mantener la relevancia y eficacia de la formación académica. La literatura destaca la importancia de una revisión constante y ajustes en el currículo para asegurar que los contenidos estén alineados con las necesidades del mercado laboral y las expectativas de los estudiantes.

Los egresados también valoran el aprendizaje basado en retos de gestión, pero mencionan algunos desafíos. Pablo Centeno y Miguel Salas señalan que, aunque los retos de gestión contribuyeron significativamente al desarrollo de sus habilidades blandas, estos no tuvieron un impacto directo en la obtención de empleo. Sin embargo, valoran la experiencia práctica y la oportunidad de trabajar con empresas reales, lo que les permitió aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante su formación. En esa línea, Raúl Roca añade que fue clave el tener la participación de las empresas a lo largo de los diferentes cursos de la carrera, pues lo ayudó a conocer de cerca la realidad organizacional, y proponer soluciones estratégicas, que posteriormente ha evidencia en el campo laboral (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023).

Desde la perspectiva de expertos, la literatura apoya el aprendizaje basado en retos como una metodología eficaz para desarrollar competencias prácticas y blandas. Kolb (1984) sugiere que este enfoque fomenta la resolución de problemas y la colaboración, preparando a los estudiantes para enfrentar situaciones reales en el entorno laboral. La combinación de teoría y práctica no solo enriquece la formación académica, sino que también facilita la inserción de los estudiantes en el mercado laboral, proporcionándoles una experiencia práctica valiosa y relevante.

El desarrollo de competencias blandas es otro aspecto crítico del modelo formativo en la FGAD. Los profesores enfatizan la importancia de estas competencias, como la comunicación eficaz, empatía, trabajo en equipo, escucha activa y pensamiento crítico, como elementos fundamentales en la formación del egresado. Rosa Guimaray menciona que la interacción directa con empresarios y la aplicación de conocimientos en entornos empresariales reales promueven el aprendizaje experiencial y el desarrollo de habilidades sociales, éticas y de responsabilidad ciudadana (comunicación personal, 22 de noviembre del 2023).

Los egresados también reconocen la importancia de las competencias blandas en su formación y desarrollo profesional. Gonzalo Fernández y Miguel Salas señalan que la participación en actividades extracurriculares, como asociaciones y consejos de gestión, complementa los cursos de la facultad, permitiéndoles desarrollar y fortalecer estas habilidades. Sebastián Takahesu menciona que la aplicación práctica en situaciones de la vida real, especialmente a través de actividades extracurriculares, es esencial para un fortalecimiento efectivo de las competencias blandas (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023).

La literatura respalda la importancia de las competencias blandas en la formación integral de los estudiantes. Harvey (2001) destaca que estas competencias son cruciales para la empleabilidad, ya que permiten a los estudiantes adaptarse y prosperar en entornos laborales cambiantes. La integración de estas habilidades en el currículo y su desarrollo a través de experiencias prácticas y actividades extracurriculares es fundamental para preparar a los estudiantes para los desafíos del mercado laboral.

4.3. Empleabilidad

El apoyo en la transición al empleo es crucial para asegurar una integración efectiva de los egresados en el mercado laboral. Los profesores de la FGAD destacan las iniciativas implementadas para mejorar la empleabilidad de los estudiantes, como nuevos procedimientos y formatos para evaluar el desempeño en prácticas y la colaboración con la Oficina de Empleabilidad de la PUCP. La profesora María Isabel Cigüeñas menciona que estas iniciativas incluyen ferias de empleabilidad, convocatorias y eventos de Vitaminas de Empleabilidad, que facilitan a los estudiantes el acceso a oportunidades laborales y la interacción con diversas organizaciones (comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Los egresados, sin embargo, expresan insatisfacción con el apoyo proporcionado por la facultad en la transición al empleo. Pablo Centeno y Miguel Salas mencionan que los intentos de apoyo, como los grupos de alumnos y correos “spam” de ofertas laborales, resultan insuficientes y no cumplen con sus expectativas ni intereses profesionales. Critican la falta de alineación y utilidad práctica de las ofertas laborales publicadas por la FGAD, indicando que estas no siempre se ajustan a sus competencias e intereses (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Sin embargo, Gonzalo Fernández menciona que los webinars o las vitaminas de empleabilidad han ayudado mucho en su desafío de encontrar un empleo después de terminar la universidad debido a que en estas se encuentra con experiencias de egresados que cuentan sus logros y cómo lo consiguieron (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023).

La literatura sugiere que el apoyo en la transición al empleo es esencial para asegurar una integración efectiva de los egresados en el mercado laboral. Harvey (2001) destaca la

importancia de proporcionar oportunidades laborales alineadas con las competencias y expectativas de los estudiantes, así como de ofrecer un seguimiento continuo y feedback para ajustar las estrategias de empleabilidad según las necesidades de los egresados.

Otro componente importante dentro de la empleabilidad es la adaptación al mercado laboral, la cual es un proceso continuo que requiere de un seguimiento y ajuste constante por parte de las instituciones educativas. Los profesores reconocen la necesidad de una evaluación integral para garantizar la adaptación efectiva de los egresados al mercado laboral. Señalan que el seguimiento a través del Sistema de Seguimiento de Egresados proporciona una herramienta valiosa para evaluar la trayectoria profesional de los graduados. María Isabel Cigüeñas menciona que se requiere una evaluación más integral para garantizar una adaptación efectiva de los graduados al entorno laboral (comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Los egresados, sin embargo, perciben una falta de seguimiento y apoyo efectivo por parte de la facultad en su desarrollo laboral. William Álvarez y Gonzalo Fernández mencionan que las encuestas y recopilaciones de datos no se traducen en beneficios tangibles para los exalumnos. Critican que, aunque se realizan encuestas y se recopilan datos, la información no se utiliza de manera óptima para proporcionar feedback detallado o beneficios concretos. Esta percepción sugiere que, aunque la facultad muestra interés en el seguimiento de los egresados, es necesario mejorar la utilización de la información recopilada para proporcionar un apoyo más efectivo y relevante.

La literatura destaca la importancia de un seguimiento y ajuste constante por parte de las instituciones educativas para asegurar la adaptación efectiva de los egresados al mercado laboral. Yorke (2006) sugiere que la recopilación y uso efectivo de datos de seguimiento son cruciales para proporcionar el apoyo necesario a los egresados en su integración y crecimiento profesional. Es esencial que las instituciones educativas mantengan una conexión constante y significativa con sus egresados, ajustando sus iniciativas y programas según las necesidades y expectativas del mercado laboral.

Por último, la retroalimentación de los egresados es crucial para mejorar y adaptar la oferta educativa a las demandas cambiantes del mercado laboral. Los profesores reconocen la importancia de recopilar y analizar la retroalimentación de los egresados para ajustar los programas y servicios de apoyo. Señalan que la facultad podría beneficiarse de una mayor flexibilidad y una recopilación continua de retroalimentación para mejorar y adaptar su oferta educativa (María Isabel Cigüeñas, comunicación personal, 28 de noviembre del 2023).

Los egresados, sin embargo, expresan insatisfacción con el proceso de retroalimentación y seguimiento por parte de la facultad. Raúl Roca y Diego Lazo mencionan que la facultad no hace un seguimiento continuo de cómo les va a los graduados en sus trabajos, y que las encuestas de seguimiento son largas y no se traducen en beneficios

concretos. Sebastián Takahesu señala que, aunque hubo seguimientos a lo largo de los años, no siente que hayan ayudado significativamente, indicando una falta de impacto o utilidad concreta de estos seguimientos (comunicación personal, 05 de diciembre del 2023). Esta percepción sugiere que, aunque la facultad muestra interés en recopilar retroalimentación, es necesario mejorar el enfoque para garantizar que esta sea más útil y significativa.

La literatura destaca la importancia de un monitoreo cercano y frecuente para ofrecer feedback útil por ambas partes. Yorke (2006) sugiere que la recopilación y uso efectivo de la retroalimentación de los egresados son cruciales para ajustar y mejorar los programas educativos y servicios de apoyo. Es esencial que las instituciones educativas mantengan una conexión constante y significativa con sus egresados, ajustando sus iniciativas y programas según las necesidades y expectativas del mercado laboral.

En conclusión, la triangulación de la información recopilada de los focus groups con egresados y las entrevistas a profesores de la FGAD destaca la importancia de fortalecer la vinculación universidad-empresa, ajustar el modelo formativo y optimizar las estrategias de empleabilidad para satisfacer las expectativas y necesidades de los estudiantes. La colaboración y el diálogo continuo entre egresados, profesores y la institución educativa son clave para mejorar la calidad de la formación académica y la empleabilidad de los egresados. Las opiniones y experiencias compartidas por los diferentes actores proporcionan una visión balanceada y profunda, permitiendo identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora en el modelo formativo de la FGAD. La implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación, así como la adaptación constante a las demandas cambiantes del mercado laboral, son esenciales para asegurar una formación integral y relevante que prepare a los estudiantes para los desafíos del mundo laboral.

CONCLUSIONES

La investigación realizada ha permitido analizar cómo la vinculación universidad-empresa y la mejora del modelo formativo han influido en la empleabilidad de los egresados de la FGAD de la PUCP. Los resultados obtenidos a través de entrevistas a profesores y focus groups con egresados, junto con la triangulación de datos, han revelado que la interacción entre la universidad y las empresas ha tenido un impacto significativo en la preparación y posterior inserción laboral de los estudiantes.

En primer lugar, el desarrollo de un marco teórico ha permitido entender la relación entre las prácticas de vínculo universidad-empresa con los modelos formativos y la empleabilidad. Se ha evidenciado que los modelos teóricos, como el propuesto por De Fuentes y Dutrénit (2012), son efectivos al momento de conceptualizar y evaluar la vinculación universidad-empresa. Este modelo se compone de tres variables y ocho subvariables que han sido fundamentales para analizar el contexto de la FGAD. La integración de la teoría con la práctica en el modelo formativo ha demostrado ser un componente crucial para mejorar las competencias de los estudiantes y, por ende, su empleabilidad. Los estudiantes que participaron en programas de vinculación temprana con empresas mostraron mayores niveles de preparación y confianza al momento de enfrentarse al mercado laboral.

Asimismo, la identificación de factores que promueven y dificultan el vínculo universidad-empresa en la mejora de modelos formativos e inserción laboral ha sido fundamental. Entre los factores promotores se encuentran la existencia de un marco institucional que fomenta la colaboración, la disposición de las empresas a participar en programas formativos y la relevancia de los contenidos académicos alineados con las necesidades del mercado. Por otro lado, se han identificado obstáculos como la falta de confianza de las empresas en las capacidades investigativas de las universidades, la burocracia en los procesos de colaboración y la escasa cultura de vinculación desde el pregrado. Estos factores deben ser abordados mediante estrategias específicas que fortalezcan la relación y promuevan una cooperación más efectiva.

Finalmente, el análisis de la influencia de la vinculación universidad-empresa en el modelo formativo y la empleabilidad desde la percepción de los egresados de la FGAD ha proporcionado insights valiosos. Los egresados destacaron que las experiencias de vinculación, como prácticas preprofesionales, proyectos conjuntos y participación en investigaciones, fueron determinantes para su desarrollo profesional. La percepción general es que el vínculo con las empresas no solo facilita la adquisición de competencias técnicas, sino también habilidades blandas esenciales como la resolución de problemas, trabajo en equipo y adaptabilidad. Además, la retroalimentación constante de las empresas ha permitido

a la FGAD ajustar y mejorar continuamente su modelo formativo, asegurando que esté alineado con las demandas del mercado laboral.

En conclusión, la vinculación universidad-empresa y la mejora del modelo formativo han tenido un impacto positivo en la empleabilidad de los egresados de la FGAD de la PUCP. La implementación de prácticas de vinculación desde el pregrado, la colaboración efectiva entre academia y sector empresarial, y la adaptación de los contenidos formativos a las necesidades del mercado han demostrado ser estrategias exitosas para preparar a los estudiantes para el entorno laboral. No obstante, es necesario seguir trabajando en la eliminación de barreras que dificultan esta relación y promover una cultura de colaboración más sólida y estructurada. Este estudio no solo aporta al entendimiento de la importancia del vínculo universidad-empresa, sino que también sienta las bases para futuras investigaciones y prácticas que contribuyan al desarrollo profesional de los estudiantes y a la competitividad de las instituciones educativas y las empresas.



RECOMENDACIONES

A partir del resultado de nuestro análisis, se plantean las siguientes recomendaciones para la FGAD.

- Se recomienda reforzar la coordinación estratégica liderada por Renato Gandolfi para fortalecer la vinculación universidad-empresa, consolidando un plan estratégico que continúe aumentando la participación empresarial y el impacto positivo en la comunidad. En ese sentido, contratar a alumnos como practicantes, quienes puedan apoyar en hacer un estudio de mercado más amplio, y contar con listas de empresas privadas, públicas y sociales. Pero, en el caso de las empresas privadas, tener una separación por el área de interés de los estudiantes para que estos puedan direccionarse por aquellas en cuanto a empleabilidad se refiere.
- Contar con indicadores específicos para evaluar la efectividad de los productos que se elaboran en los cursos de reto de gestión en conjunto a las organizaciones para que este producto no solo quede en “lo presento y ya”, y que de alguna u otra manera comprobar si la organización llegó a implementar la propuesta o parte de esta brindada por los estudiantes. Como comentaban los egresados, ellos pensaban que el producto era solo porque debo cumplir pues después de las exposiciones finales no hay un seguimiento ni por parte de la facultad ni por interés de la misma organización.
- Fomentar la incorporación de profesores con experiencia práctica en el ámbito empresarial para mejorar la pertinencia de los contenidos curriculares. Estos profesionales pueden aportar perspectivas valiosas y ayudar a los estudiantes a relacionar la teoría con la realidad organizacional. Esto con la finalidad de que el estudiante, por medio del profesor, en ciertas ocasiones pueda encontrar una suerte de opción de tener su primer empleo. No basta con tener profesores muy intelectuales sino aquellos que estén en “la cancha”.
- Mejorar y seguir potenciando el plan de estudios actual, en cuanto se tenga una línea de “Mentoring”, en el cual se pueda desarrollar un programa y/o cursos de mentoría que se involucren activamente a profesionales de los tres sectores: público, social y privado, proporcionando a los estudiantes orientación personalizada, acompañamiento y conexiones valiosas en el mundo organizacional.
- Diseñar encuestas específicas de adaptación al mercado laboral como parte del sistema de seguimiento de egresados, permitiendo una evaluación más profunda y cualitativa de la transición de los graduados al empleo. Pero esta encuesta o seguimiento debe ser personalizado desde la FGAD en base a los criterios que caracterizan al gestor PUCP.

- Para fortalecer la empleabilidad de los estudiantes, es crucial que la facultad implemente programas de pasantías más allá de los cursos de retos de gestión. Las pasantías ofrecen a los estudiantes una oportunidad para aplicar teorías aprendidas en el aula en un entorno laboral real. Esta experiencia práctica no solo potencia sus habilidades técnicas, sino que también les proporciona una visión profunda de la dinámica del mercado laboral y les permite desarrollar conexiones significativas en la industria. Podrán estar todo un semestre, sin paga, desde un 6to o 7mo ciclo aportando sus conocimientos. Asimismo, las pasantías ofrecerían a los estudiantes de la FGAD la oportunidad de explorar sus intereses profesionales y construir una red de contactos clave, elementos fundamentales que mejoran significativamente sus perspectivas de empleo al graduarse.
- Reforzar el desarrollo de habilidades blandas mediante una combinación de cursos específicos y actividades extracurriculares. Reconocer la importancia de la participación activa en asociaciones y consejos de gestión para complementar los cursos formales y fortalecer las competencias blandas de los estudiantes.
- Reevaluar y rediseñar las estrategias de empleabilidad, asegurando que la bolsa de trabajo PUCP y otras iniciativas estén alineadas con las competencias e intereses de los egresados. Es decir, que las ofertas de empleo que se ofrezcan estén categorizadas por ciclo egreso, pues no es nada útil ofrecerle una oferta de gerente cuando recién el egresado tiene 6 meses de haber salido de la universidad. En ese sentido, fortalecer esas estrategias y los medios por donde llega la oferta.
- Establecer un proceso de retroalimentación más ágil y frecuente con los egresados, utilizando los datos recopilados de encuestas y seguimientos de manera más efectiva. Valorar y responder proactivamente al feedback brindado por los egresados, asegurando que las mejoras derivadas de esta retroalimentación sean tangibles y evidentes.

REFERENCIAS

- Abbas, J. y Sagsan, M. (2019). Identification of key employability attributes and evaluation of university graduates' performance Instrument development and validation. *Higher Education Skills and Work-Based Learning*, 10(3), 449-466. DOI:10.1108/HESWBL-06-2019-0075
- Aboites, H. (2010). La educación superior latinoamericana y el proceso de Bolonia: de la comercialización a la adopción del proyecto Tuning de competencias. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 15(1), 25-41.
<https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/issue/view/40>
- Acevedo, M., González, O., Zamudio, L., Abello, R., Camacho, J., Gutiérrez, G., Barreto, E., Ochoa, J., Torres, G., Quintero, M., y Baeza, Y. (2005). Un análisis de la transferencia y apropiación del conocimiento en la investigación de Universidades Colombianas. *Investigación & Desarrollo*, 13(1), 128-157.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26813106>
- Acosta, F. (18 de abril de 2016). *Brasil: USP crea laboratorio en colaboración con la empresa Samsung*. Observatorio de Noticias de la Red Universidad-Empresa ALCUE. <https://observatoriodenoticias.redue-alcue.org/brasil-usp-crea-laboratorio-en-colaboracion-con-la-empresa-samsung/>
- Acton, R. (2023). Doing knowledge work differently: problem-based projects as encounters in coming-to-know. *High Educ* 86, 225–242. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00910-z>
- Acuña, P. (1993). *Vinculación universidad-sector productivo* [Archivo PDF]. http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista87_S2A3ES.pdf
- Akbaritabar, A., Casnici, N. y Squazzoni, F. (2018). The conundrum of research productivity: a study on sociologists in Italy. *Scientometrics* 114, 859–882.
<https://doi.org/10.1007/s11192-017-2606-5>
- Alvarado-Borrego, A., (2009). Vinculación Universidad-Empresa y su contribución al Desarrollo Regional. *Ra Ximhai*, 5(3), 407-414.
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46111817013.pdf>
- Álvarez, J. y Romero, A. (2015). La empleabilidad de graduados universitarios en el contexto latinoamericano. Realidades de Uniandes, Ecuador. *Atenas*, 4(32), 1-15.
<https://www.redalyc.org/pdf/4780/478047208001.pdf>
- Álvarez, V. (2020). Habilidades blandas en el currículo educativo. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/351424228_Habilidades_blandas_en_el_curriculo_educativo
- Álvarez, W. (5 de diciembre de 2023). Comunicación personal.
- Andersen, A. & Kjeldsen, T. (2015). Theoretical Foundations of PPL at Roskilde University en A. Andersen y S. Heilesen (Eds), *The Roskilde Model: Problem-Oriented Learning and Project Work*. *Innovation and Change in Professional Education* (Vol 12, pp. 3–16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-09716-9_1

- Ankrah, S. y AL-Tabbaa, O. (2015). Universities–industry collaboration: A systematic review, *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 387-408.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.02.003>.
- Arce, M. (5 de diciembre de 2023). Comunicación personal.
- Arguiñano, D. (03 de abril de 2023). Comunicación personal.
- Arias, C. y Lombillo, I. (2019). Reflection on Competence-Based Education and Training in Chile. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142019000300019&script=sci_arttext&lng=en
- Arza, V. (2010). Channels, benefits and risks of public—private interactions for knowledge transfer: conceptual framework inspired by Latin America. *Science and Public Policy*, 37(7), 473–484. <https://doi.org/10.3152/030234210X511990>
- Arza, V., De Fuentes, C., Dutrénit, G., & Vázquez, C. (2015). Channels and benefits of interactions between public research organizations and industry: Comparing country cases in Africa, Asia, and Latin America. *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/publication/269113601_Chapter_6_Channels_and_Benefits_of_Interaction_Between_Public_Research_Organization_and_Industry_Comparing_Country_Cases_in_Africa_Asia_and_Latin_America
- Bazalar, G. (5 de diciembre de 2023). Comunicación personal.
- Barría, C. (20 de diciembre del 2020). 5 grandes cambios que revolucionaría el empleo en los próximos años (y cómo pueden afectarte). *BBC New Mundo*.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-55224333>
- Bellini, E., Piroli, G. y Pennacchio, L. (2019). Collaborative know-how and trust in university–industry collaborations: empirical evidence from ICT firms. *J Technol Transf*, 44, 1939–1963. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9655-7>
- Beneitone et.al (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe final*. [Archivo PDF]. <https://decsa.uchile.cl/wp-content/uploads/Tuning-reflexiones-y-perspectivas-de-la-educacio%CC%81n-superior-en-america-latina.pdf>
- Bengt-Åke, L., Björn, J., Esben, A. y Bent, D. (2002). National systems of production, innovation and competence building. *Research Policy*, 31(2), 213-231.
[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00137-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00137-8).
- Bodas, I., Argou, R. y De Paula e Silva, E. (2013). University–industry collaboration and innovation in emergent and mature industries in new industrialized countries. *Research Policy*, 42(2), 443-453. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.06.006>.
- Bonnard, C. (2020). What employability for higher education students? *Journal of education and work*, 33(5–6), 425-445 <https://doi.org/10.1080/13639080.2020.1842866>
- Botello, J., Chaparro, E., Hernández, M., Ruiz, J., Sánchez, M., Estrada, C. y Cruz, E. (2022). *Talento Humano y la Gestión Escolar*. Río Subterráneo Editores.
<https://www.rilco.org/wp-content/uploads/2023/02/Talento-Humano-y-la-Gestion-Escolar.pdf#page=27>

- Brandão, B., Rücker, P. y Vonortas, N. (2019). Evolution of university-industry collaboration in Brazil from a technology upgrading perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517312751?via%3Dihub>
- Brewer, L. (2013). *Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills*. Geneva, Switzerland: ILO.
- Brown, P., Hesketh, A. y Williams, S. (2003). Employability in a Knowledge-driven Economy. *Journal of Education and Work*, 16(2), 107-126. <https://doi.org/10.1080/1363908032000070648>
- Bruneel, J., D'Este, P. y Salter, A. (2010). Investigating the factors that diminish the barriers to university–industry collaboration. *Research Policy*, 39(7), 858-868. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.03.006>
- Caamaño, C. (2020). La universidad-empresa en América Central: el caso de la UCR. *Revista De Filosofía De La Universidad De Costa Rica*, 59(155), 101–120. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/filosofia/article/view/44619>
- Caballero, G., López-Miguens, M. y Lampón, J. (2014). La universidad y su implicación con la empleabilidad de sus graduados. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 146, 23-46. <http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.146.23>
- Calvo, Y. y Ritter, M. (s/f). Oficina de transferencia de tecnología: un análisis comparativo entre las experiencias de una universidad española y otra brasileña[Archivo PDF]. <https://repositorio.altecasociacion.org/bitstream/handle/20.500.13048/48/166-166-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carl, J., y Menter, M. (2021). The social impact of universities: assessing the effects of the three university missions on social engagement. *Studies in Higher Education*, 46(5), 965–976. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1896803>
- Carter, J., Eriksen, K., Horst, S. y Troelsen, R. (2003). If reform of science education is the answer -what were the questions?. *Centre for Science Education, University of Copenhagen*. https://www.researchgate.net/profile/Rie-Troelsen-2/publication/265319568>If_reform_of_science_education_is_the_answer_-_what_were_the_questions/links/54ddd6e0cf23bf20438c581/If-reform-of-science-education-is-the-answer-what-were-the-questions.pdf
- Carvalho, L., Mourão, L. y Freitas, C. (2023). Career counseling for college students: Assessment of an online and group intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 140. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103820>.
- Cedeño, J., Palacio, C. y Calderón, M. (2018). Modelo de vinculación universidad - empresa en la formación inicial del profesional en el ecuador. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaIE)*, 6 (2), 133-147. <https://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/2568/1610>
- Centeno, P. (5 de diciembre de 2023). Comunicación personal.
- Chadha, D., & Toner, J. (2017). Focusing in on employability: Using content analysis to explore the employability discourse in UK and USA universities. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 14(1), 1–26. <https://doi.org/10.1186/s41239-017-0071-0>

- Chen, D., y Dahlman, C. (2005). The knowledge economy, the KAM methodology and World Bank operations. *World Bank Institute Working Paper*, (37256).
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/695211468153873436/pdf/358670WBI0The11dge1Economy01PUBLIC1.pdf>
- Chukwuedo, S. y Ementa, C. (2022). Students' work placement learning and employability nexus: Reflections from experiential learning and social cognitive career theories. *Industry and Higher Education*, 36(6), 742–755. <https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1177/09504222221099198>
- Cigüeñas, M. (12 de abril de 2023). Comunicación personal.
- Cigüeñas, M. (28 de noviembre de 2023). Comunicación personal.
- Clarke, M. (2018). Rethinking graduate employability: the role of capital, individual attributes and context. *Studies in Higher Education*, 43(11), 1923-1937.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1294152>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2010). Espacios iberoamericanos: vínculos entre universidades y empresas para el desarrollo tecnológico, Editorial Naciones Unidas.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1417/1/S2010990_es.pdf
- Confraria, H., Vargas, F. (2019) Scientific systems in Latin America: performance, networks, and collaborations with industry. *J Technol Transf* 44, 874–915.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-017-9631-7>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) (s/f). Recuperado el 28 de mayo de 2023.
<https://ctivitae.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/>
- Corral-Ruso, R. (2021). Competences-Based Learning in Cuban Higher Education: A Proposal. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142021000200019&script=sci_arttext&lng=en
- Cruz, R. y Gómez, E. (2021). El vínculo universidad-empresa en la gestión de calidad y competitividad institucional. *ECA Sinergia*, 13(1), 7-20.
https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v13i1.3306
- D'Este, P. y Patel, P. (2007). University–industry linkages in the UK: What are the factors underlying the variety of interactions with industry?. *Research Policy*, 36(9), 1295-1313. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.05.002>
- De Fuentes, C. y Dutrénit, G. (2012). Best channels of academia–industry interaction for long-term benefit. *Research Policy*, 41(9), 1666-1682.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.026>
- D'Este, P., Mahdi, S., Neely, A. y Rentocchini, F. (2012). Inventors and entrepreneurs in academia: What types of skills and experience matter?. *Technovation*, 32(5), 293-303. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.12.005>
- Donald, W. E., Baruch, Y., y Ashleigh, M. (2019). The undergraduate self-perception of employability: Human capital, careers advice, and career ownership. *Studies in Higher Education*, 44(4), 599-614. DOI:10.1080/03075079.2017.1387107

- Duran, R. (3 de enero de 2022). *Nuevos vínculos entre empresa y universidad*. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/01/companias/1641060401_521557.html
- Dutrénit, G., De Fuentes, C. y Torres, A. (2010). Channels of interaction between public research organizations and industry and their benefits: Evidence from Mexico. *Science and Public Policy* 37(7), 513-526. DOI: <http://dx.doi.org/10.3152/030234210X512025>
- El Hadidi, H. y Kirby, D. (2017). University–industry collaboration in a factor-driven economy: The perspective of Egyptian industry. *Industry and Higher Education*, 31(3), 195–203. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1177/0950422217705243>
- El Peruano (9 de julio de 2014). Ley-universitaria-30220. <https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf>
- Del Carpio, J. (23 de junio de 2021). La industria 4.0 y la cuarta revolución industrial. *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/123218-la-industria-40-y-la-cuarta-revolucion-industrial>
- Escabini, M. (2022). Dual training: A key to create shared value. Paper presented at the *Proceedings - JICV 2022: 12th International Conference on Virtual Campus*, doi:10.1109/JICV56113.2022.9934555
- Escribano, A. y Del Valle, Á. (2008). *El aprendizaje basado en problemas: una propuesta metodológica en educación superior* (Vol. 18). Narcea Ediciones. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=irgqH07RALMC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Modelo+de+aprendizaje+basado+en+problemas+en+educaci%C3%B3n+superior+la+tinoamerica&ots=m2-TT7dJQO&sig=obeKIC-LDm-NeoeYnrU1vhl_7yk#v=onepage&q&f=false
- Espíndola, A., García, M., Garlobo, M. y Quintero, G. (2022). Modelos y mecanismos que rigen el vínculo universidad-empresa en los países de Latinoamérica. *Transformación*, 18(3), 644-673.
- Facultad de Gestión y Alta Dirección (2023). *Modelo Formativo*. Recuperado el 28 de mayo de 2023. <https://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/pregrado-en-gestion/modelo-formativo/>
- Facultad de Gestión y Alta Dirección (2023). *Propuesta de Valor de la Facultad de Gestión y Alta Dirección para tu organización*. Recuperado el 28 de mayo de 2023. <https://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/organizacion/>
- Facultad de Gestión y Alta Dirección (2023). Recuperado el 28 de mayo de 2023. <https://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/facultad/>
- Facultad de Gestión y Alta Dirección. (2019). *Plan de estudios. Facultad de Gestión y Alta Dirección*.
- Fernández, G. (5 de diciembre de 2023). Comunicación personal.
- Ferrer, M; Fuentelsaz, L. y Latorre, M. (2021). The European research landscape under the Horizon 2020 lenses: the interaction between science centers, public institutions, and industry. *The Journal of Technology Transfer*, 46, 828-853.

- Foro Abierto de Ciencias de América Latina y el Caribe (CILAC) (2022). ¿Qué es CILAC? [Foro online]. Recuperado el 28 de mayo de 2023. <https://forocilac.org/que-es-cilac/>
- Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*. London: Pinter Publisher LTD.
https://books.google.com.pe/books/about/Technology_Policy_and_Economic_Performan.html?id=rA20AAAAIAAJ&redir_esc=y
- Fugate, M., Kinicki, A. J., y Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Fujinuma, R. y Wendling, L. (2015) Repeating Knowledge Application Practice to Improve Student Performance in a Large, Introductory Science Course. *International Journal of Science Education*, 37(17), 2906-2922.
<https://doi.org/10.1080/09500693.2015.1114191>
- Galvez, W. y Herrera, L. (2020) *La vinculación Universidad–Empresa en el Perú: el rol de las Oficinas de Transferencia Tecnológica. Estudio de Caso: La Oficina de Innovación (OIN) de una universidad peruana*[Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18356/GALVEZ_GRADOS_HERRERA_QUISPE.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Gandolfi, R. (1 de abril de 2023). Comunicación personal.
- Gandolfi, R. (2 de diciembre de 2023). Comunicación personal.
- Gobierno de España. Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (s/f). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*.
<https://comercio.gob.es/PoliticaComercialUE/OMCOrganismosInternacionales/Paginas/ocde.aspx>
- Gomara, F., Concepción, D., González, E., & De Armas, A. (2021). Scientific research in the training of university students through the university-company link. *Universidad y Sociedad*, 13(2), 383-388.
- Gonzales, J., & Wagenaar, R. (2003). Tuning educational structures in Europe. Tuning Academy. https://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/02/TuningEUI_Final-Report_SP.pdf
- Guim, P., y Marreno, Y. (2022). Desarrollo de competencias en prácticas pre-profesionales y la inserción laboral de egresados universitarios en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), Esp.* 28(6), 212-227. Universidad del Zulia.
<https://www.redalyc.org/journal/280/28073815015/html/>
- Guimaray, R. (22 de noviembre de 2023). Comunicación personal.
- Harvey, L., & Knight, P. (1996). *Transforming Higher Education*. Open University Press, Taylor & Francis, 1900 Frost Road, Suite 101, Bristol, PA 19007-1598.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición.

- Herrera, J., (2006). El vínculo universidad-empresa en la formación de los profesionales universitarios. *Actualidades Investigativas en Educación*, 6(2), 0-30.
- Hewitt-Dundas, N. (2012). Research intensity and knowledge transfer activity in UK universities. *Research Policy*, 41(2), 262-275.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.10.010>
- Ibarra-Colado, E., (2008). Reseña de "La vinculación universidad-empresa: miradas críticas desde la universidad pública" de Silvia Llomovatte (dir). *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 13(36), 319-327.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14003616>
- World Intellectual Property Organization [WIPO] (2022). *Global Innovation Index 2022 What is the future of innovation driven growth?*[Archivo PDF].
<https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Encuesta nacional a egresados universitarios y universidades, 2014* [Archivo PDF].
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1298/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2023). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional* [Archivo PDF].
<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-empleo-nacional-oct-nov-dic-2022.pdf>
- Jack, E. & Raturi, A. (2006). Lessons learned from methodological triangulation in management research. *Management Research News*, 29(6), 345-357.
<https://paideia.pucp.edu.pe/cursos/mod/resource/view.php?id=3448263>
- Kneller R., Mongeon M., Cope J., Garner C. y Ternouth P. (2014). Industry-University Collaborations in Canada, Japan, the UK and USA – With Emphasis on Publication Freedom and Managing the Intellectual Property Lock-Up Problem. *Plos one*, 9(3).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0090302>
- Knight, P. T., & Yorke, M. (2003). Employability and good learning in higher education. *Teaching in Higher education*, 8(1), 3-16.
https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1356251032000052294?casa_token=OnMWTtnPhN4AAAAA:9EHqIC4sbp_9RkytoV3H9XGhKGtwKV7Yo6JgHE4t4QwADzo8e4IW1jDJFmiphq9HjPn7zg6Tw8e15uQ
- Kolmos, A. (2009). Problem-Based and Project-Based Learning. In: Skovsmose, O., Valero, P., Christensen, O.R. (eds) *University Science and Mathematics Education in Transition*. Springer, Boston, MA. 261–280 https://doi.org/10.1007/978-0-387-09829-6_13
- Kusmin, K., Tammets, K. y Ley, T. (2018). University-industry Interoperability Framework for Developing the Future Competences of Industry 4.0. *Interaction Design and Architecture(s) Journal*, (38), 28 – 45. https://ixdea.org/wp-content/uploads/IxDEA_art38/38_2.pdf
- La Cámara. (26 de Octubre del 2021). *El 35% de empleadores en Perú no encuentra talento calificado*. <https://lacamara.pe/el-35-de-empleadores-en-peru-no-encuentra-talento-calificado/>

- Lazo, D. (5 de diciembre de 2023). Comunicación personal.
- Lee Hecht Harrison – DBM Perú (2014). Estudio de las brechas perceptuales entre empleados y estudiantes, sobre el ingreso al mercado laboral en el Perú. Recuperado de:
https://issuu.com/lhhdbmperu/docs/encuesta_ingreso_al_mercado_laboral
- León, A. (2004). Un modelo de vinculación universidad - PYME -administración pública para la creación de centros de desarrollo productivo en la costa caribe de Colombia. *Ingeniería y Desarrollo*, (15), 84-115.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85201507>
- López, P. y Villamil, H. (2019). Modelo de seguimiento a egresados con énfasis en empleabilidad. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 12(35), 17-24. <https://www.redalyc.org/journal/4778/477865641003/477865641003.pdf>
- Lopez, C. (2021). Habilidades blandas en los estudiantes universitarios.
<https://hdl.handle.net/20.500.14077/2346>
- Lorenzo, D. (2021). University of cienfuegos actor for development, inspiring innovation and progress. *Universidad y Sociedad*, 13(1), 393-400. <https://www-scopus-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/record/display.uri?eid=2-s2.0-85104343283&origin=resultslist&sort=cp-f&src=s&st1=university-company+AND+link&sid=892f4d2933d21adf1629d2729873f2a2&sot=b&sdt=b&sl=42&s=TITLE-ABS-KEY%28university-company+AND+link%29&relpos=3&citeCnt=3&searchTerm=>
- Lundvall, B. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. https://books.google.com.pe/books?id=iDXGwacw-4oC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Lundvall, B. (2023). Transformative innovation policy – lessons from the innovation system literature. *Innovation and Development*, 14(2), 297–314.
<https://doi.org/10.1080/2157930X.2022.2158996>
- Mahajan, R., Gupta, P. y Misra, R. (2022), "Employability skills framework: a tripartite approach", *Education + Training*, 64(3), 360-379. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/ET-12-2020-0367>
- Manpower Group. (2022). Escasez de talento 2022 [Infografía].
https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/365e6e74-ff49-4180-ac7b-1ad1ea0468df/Infograf%C3%ADa.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-365e6e74-ff49-4180-ac7b-1ad1ea0468df-oa3L7L4
- Martínez, C., y González, M. (2019). El dominio de competencias transversales en Educación Superior en diferentes contextos formativos. *Educação E Pesquisa*, 45.
<https://doi.org/10.1590/S1678-4634201945188436>
- Martínez-Clares, P., y González-Lorente, C. (2019). Competencias personales y participativas vinculantes a la inserción laboral de los universitarios: Validación de una escala. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 25(1). <https://doi.org/10.7203/relieve.25.1.13164>

- Marzo, M., Pedraja, M. y Rivera, P. (2007). Un modelo de relaciones empresa-universidad. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17 (1), 39-56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2581333>
- Mascarenhas, C., Ferreira, J. y Marques, C. (2018). University–industry cooperation: A systematic literature review and research agenda. *Science and Public Policy*, 45(5), 708–718. <https://doi.org/10.1093/scipol/scy003>
- Mascarenhas, C., Marques, C., Ferreira, J. y Galvão, A. (2022). University-Industry Collaboration in a Cross-Border Iberian Regions. *International Regional Science Review*, 45(4), 444–471. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1177/01600176211066470>
- Maurizio, R. (2021). *Empleo e informalidad en América Latina y el Caribe: una recuperación insuficiente y desigual*[Archivo PDF]. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_819022.pdf
- McBride, D (24 de noviembre de 2023). Comunicación personal.
- Medina, A., Hernández, J. C., Muñoz-Cerón, E., y Rus-Casas, C. (2020). Identification of Educational Models That Encourage Business Participation in Higher Education Institutions. *Sustainability*, 12(20), 1-23. <http://dx.doi.org/10.3390/su12208421>
- Messeni, A. (2011). The impact of technological relatedness, prior ties, and geographical distance on university–industry collaborations: A joint-patent analysis. *Technovation*, 31(7), 309-319. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.01.008>
- Mikhailov, A., Puffal, D. y Santini, M. (2020). University-Industry Relations and Industrial Innovation: Evidence from Brazil. *Journal of Technology Management & Innovation*, 15(3), 6-16. <https://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v15n3/0718-2724-jotmi-15-03-6.pdf>
- Ministerio de la Producción (2018). Innovación en la industria manufacturera y en las empresas de servicios intensivos en conocimiento[Archivo PDF]. <https://www.producepresarial.pe/wp-content/uploads/2024/01/Libro Innovacion en la industria manufacturera Version Final.pdf>
- Ministerio de la Producción (2023). Estudio de madurez digital en las empresas peruanas. [Archivo PDF]. <https://www.producepresarial.pe/wp-content/uploads/2024/01/Libro Innovacion en la industria manufacturera Version Final.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2022). *Demanda de ocupaciones a nivel nacional*[Archivo PDF]. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3171158/EDO%20a%202022_Nacional.pdf?v=1654115026
- Montoya, V. [@novedadesacademicaspucp]. (18 de junio de 2020). *Vínculo entre universidades-empresa* [Archivo de video]. Youtube. https://youtu.be/q0ysTIFTvg?si=otzki0GPIXO-b_Ak
- Muga, A. (1991). Líneas operativas universitarias para la presentación de servicios científicos y tecnológicos. *Ibidem*, 187-201.

- Myoken, Y. (2013). The role of geographical proximity in university and industry collaboration: case study of Japanese companies in the UK. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation* Vol. 12(1-3), 43-61. <https://doi.org/10.1504/IJTTC.2013.064170>
- Núñez, J. (2016). El modelo competencial y la competencia comunicativa en la educación superior en América Latina. *Foro de Educación*, 14(20), 467-488.
- Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad (OCTS) (2018). *Las universidades, pilares de la ciencia y la tecnología en América Latina*[Archivo PDF]. <http://redindices.org/attachments/article/80/CRES2018.pdf>
- Observatorio tecnológico UA (s/f). *Coordinación de Vinculación y Transferencia Tecnológica de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*. Observatorio tecnológico UA. Recuperado el 28 de mayo de 2023. <https://www.ovtt.org/colaboradores/coordinacion-de-vinculacion-y-transferencia-tecnologica-de-la-unam/>
- Oló, D., Correia, L., & Rego, C. (2021). Higher education institutions and development: Missions, models, and challenges. *Journal of Social Studies Education Research*, 12(2), 1-25.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2020). *Investigación y vínculo con la sociedad en universidades de América Latina*[Archivo PDF]. <https://forocilac.org/wp-content/uploads/2020/12/PaperInvestigacion-Universidades-ES.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022). *Panorama laboral 2022 América Latina y el Caribe*[Archivo PDF]. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_867497.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (s/f). *Empleabilidad*. <https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3406>
- Otzen, T y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1), 227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pasco, M. (2026). *Ética en la investigación en gestión: relevancia, principios y lineamientos para su aplicación* (1ra ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Vicerrectorado de Investigación PUCP. https://paideia.pucp.edu.pe/cursos/pluginfile.php/3905208/mod_folder/content/0/Pasco%202016%20-%20Etica%20en%20la%20investigacion%20en%20gestion.pdf?forcedownload=1
- Pasco, M. y Ponce, F. (2015). *Guía de investigación en Gestión* (1ra ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Vicerrectorado de Investigación PUCP. <http://goo.gl/YTpc37>
- Pasco, M. y Ponce, F. (2018). *Guía de investigación en Gestión* (2da ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Vicerrectorado de Investigación PUCP. https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacion-en-Gestion_segunda-edicion.pdf
- Pavlin, S. y Svetlicic, M. (2012). Higher education, employability and competitiveness. *H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 43, 386-397. <https://www->

webofscience-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/wos/woscc/full-record/WOS:000308389500034

Peña, R., Castellano, Y., Díaz, D. y Padrón, W. (2016). Las Prácticas Profesionales como Potenciadoras del Perfil de Egreso. Caso: Escuela de Bibliotecología y Archivología de la Universidad del Zulia. *SciELO*, vol. 37.

https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512016000100011

Perkmann, M. y Walsh, K. (2007). University–industry relationships and open innovation: Towards a research agenda. *International Journal of Management Review*, 9(4), 259-280. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00225.x>

Perú Retail (9 de enero de 2024). *Escasez de talento: El 65% de los empleadores en Perú no encuentra el perfil que busca*. Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/escasez-de-talento-el-65-de-los-empleadores-en-peru-no-encuentra-el-perfil-que-busca/>

Petrillo, J., y Arias, P. (1991). La vinculación universidad-empresa: el modelo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata. En Asociación Latinoamericana de Gestión Tecnológica (Eds.), *Ponencias del IV Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica*, vol. 2, 275-294. Caracas, Venezuela: ALTEC.

Petruzzelli, A. M. (2011). The impact of technological relatedness, prior ties, and geographical distance on university–industry collaborations: A joint-patent analysis. *Technovation*, 31(7), 309-319. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.01.008>

Ponce, M. de F., & Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación: Gestión* (2da ed.). Lima: Fondo editorial PUCP.

Ponce, F. & Pasco, M. (2015). *GUÍA DE INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN*.

https://www.researchgate.net/publication/326478701_GUIA_DE_INVESTIGACION_EN_GESTION

Pontificia Universidad Católica de Chile (s/f). Recuperado el 28 de mayo de 2023.

<https://www.uc.cl/#>

Pontificia Universidad Católica del Perú (2021). *Modelo Educativo PUCP*[Archivo PDF].

<https://vicerrectorado.academico.pucp.edu.pe/publicaciones-y-documentos/modelo-educativo-pucp-2>

Pontificia Universidad Católica del Perú (2023). *Modelo Educativo PUCP*. [Archivo PDF]

<https://s3.amazonaws.com/files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2016/08/02171957/Modelo-Educativo-2023-web-2.pdf>

Pontificia Universidad Católica del Perú (2024). *Internacionalización PUCP*.

<https://internacionalizacion.pucp.edu.pe/>

QS Top Universities (2022). *QS World University Rankings 2023: Top global universities*. Top Universities. Recuperado el 28 de mayo de 2023.

Quispe, A. (5 de diciembre de 2023). Comunicación personal.

Ramos-Vielba, I., Fernández-Esquinas, M. & Espinosa-de-los-Monteros, E. (2009). Measuring university–industry collaboration in a regional innovation system.

Scientometrics, 84, 649–667. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0113-z>

- Ramos, A. (5 de diciembre de 2023). Comunicación personal.
- Red Universidad-Empresa ALCUE (s/f). Recuperado el 28 de mayo de 2023.
<https://www.redue-alcue.org/>
- Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/10/14160435/Reglamento-2.pdf>
- Rentería, E. y Andrade, V. (2007). Representaciones y acciones de los alumnos universitarios frente a la empleabilidad. *Psicología desde el Caribe*, (20), 130-155.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21302007>
- Ricardo, H., Rodríguez, B., León, J., & Medina, A. (2021). And opportunities of the university-company linkage bases. *Universidad y Sociedad*, 13(1), 300-306.
<https://www-scopus-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/record/display.uri?eid=2-s2.0-85102028537&origin=resultslist&sort=cp-f&src=s&st1=university-company+AND+link&sid=892f4d2933d21adf1629d2729873f2a2&sot=b&sdt=b&sl=42&s=TITLE-ABS-KEY%28university-company+AND+link%29&relpos=6&citeCnt=1&searchTerm=>
- Roca, R. (5 de diciembre de 2023). Comunicación personal.
- Rodríguez, E. (2004). Políticas y estrategias de inserción laboral y empresarial de jóvenes en América Latina: el desafío de la empleabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 2(1), 75-126.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-715X2004000100004&lng=en&tlng=es
- Rodríguez, M., y Rojas, L. (2014). Vinculación universidad empresa estado, algunas experiencias en América y otros países de Europa y Asia. *Negotium*, 10(29), 79-99.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78232555006>
- Rodríguez-Izquierdo, R. (2014). Modelo formativo en el Espacio Europeo de Educación Superior: valoraciones de los estudiantes. *Aula Abierta*, 42(2), 106-113.
<https://doi.org/10.1016/j.aula.2014.03.002>.
- Romero, V., Bedon, S. y Medina, J. (2022). Meta-analysis of Soft skills in the employability of university students. *Revista Gestión de las personas y tecnología*, 14(43), 20-42. DOI: 10.35588/gpt.v15i43.5464
- Roncancio-Marin, J., Dentchev, N., Guerrero, M., Díaz-González, A. y Crispeels, T. (2022) University-Industry joint undertakings with high societal impact: A micro-processes approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 174.
- Rué, J. (2007). Enseñar en la universidad: el EEES como reto para la educación superior. España: Narcea.
https://books.google.com.pe/books?id=TNRDd_LImusC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false
- Saavedra, G. y María, L., (2009) Problemática y desafíos actuales de la vinculación universidad empresa: El caso mexicano. *Actualidad Contable FACES*, 12(19), 100-119. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25715409009.pdf>
- Salas, M. (5 de diciembre de 2023). Comunicación personal.

- Saltos, G., Odriozola, S., y Ortiz, M. (2018). La vinculación universidad-empresa-gobierno: una visión histórica y conceptual. *ECA Sinergia*, 9(2), 121-139. Universidad Técnica de Manabí. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i2.1466
- Sánchez, F. (2005). El aprendizaje en contextos laborales reales: el caso de las pasantías de los estudiantes universitarios. *Educere*, 9(30), 345-357. Universidad de los Andes. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35603010.pdf>
- Sarabia-Altamirano, G. (2016). La vinculación universidad-empresa y sus canales de interacción desde la perspectiva de la academia, de la empresa y de las políticas públicas. *CienciaUAT*, 10(2), 13-22. Recuperado en 18 de abril de 2023, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582016000100013&lng=es&tlng=es.
- Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019: Insight Report*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- Servicio de Información sobre Discapacidad (2023). *Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana (ANUIES)*. SID. https://sid-inico.usal.es/centros_servicios/asociacion-nacional-de-universidades-e-instituciones-de-educacion-superior-de-la-republica-mexicana-anuies/
- Sotelo-Valer, F., Chávez-Vivar, J., Nahui-Ortiz, J. y Sotelo-Ñaves, F. (2022). *Research Lines of the Faculty of Mechanical Engineering of the National University of Engineering and its Link with the Private Company*[Archivo PDF]. <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.720>
- Soto, V. (2007). *Vinculación universidad-empresa-estado en la realidad actual de la industria farmacéutica mexicana*. *Edusfarm, revista d'educació superior en Farmacia*, Núm. 2. <http://www.publicacions.ub.es/revistes/edusfarm2/documentos/125.pdf>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2020). Modelo de licenciamiento de programas en las modalidades semipresencial y a distancia. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1323976/res-105-2020-sunedu-cd-anexo-01_modelo-de-licenciamiento-de-programas-en-las-modalidades-semipresencial-y-a-distancia.pdf
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2021). III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3018068/III%20Informe%20Bienal.pdf>
- Suzuki, S. (2017). International University–Industry Linkage: Impact on Firm Technological Performance. *Millennial Asia*, 8(1), 48–63. <https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1177/0976399616686863>
- Takahesu, S. (5 de diciembre de 2023). Comunicación personal.
- Tejada, Á. y López, M. (2012). Nuevas metodologías docentes en los títulos de grado: la literatura como recurso pedagógico colaborativo. *Aula abierta*, 40(3), 107-114.
- Tello, M. (2017). Innovación y productividad en las empresas de servicios y manufactureras: el caso del Perú. *Revista CEPAL*, (121), 73-92.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41148/REV121_Tello.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Terán-Bustamante, A., Martínez-Velasco, A., y López-Fernández, A. M. (2021). University–Industry Collaboration: A Sustainable Technology Transfer Model. *Administrative Sciences*, 11(4), 142. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci11040142>
- Torres, A., Dutrénit, G., Becerra, N. y Sampedro, J. (2011). What are the factors driving university-industry linkages in latecomer firms: evidence from Mexico. *Science and Public Policy*, 38(1), 31–42. <https://doi.org/10.3152/030234211X12924093660390>
- Tostes, M. (30 de noviembre). Comunicación personal.
- Turpo, E., et al. (2024). Investigación formativa virtual. *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*. https://www.unsa.edu.pe/inedu/wp-content/uploads/sites/9/2023/12/investigacion-formativo_virtual_2024.pdf
- UNESCO - IESALC. (2019). La movilidad en la educación superior en América Latina y el Caribe [Documento de trabajo 01]. https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2019/09/Documento-de-Trabajo-01_IESALC_La-movilidad_Vfinal-ESP-WEB.pdf
- Universidad Austral de Chile (2015). *Modelo y Nociones de Vinculación con el Medio*[Archivo PDF]. <http://vinculacion.uach.cl/index.php/comunidad/documentos/send/4-politicas-corporativas/11-documento-1-modelo-vinculacion-uach>
- Universidad Científica del Sur (2017). *Modelo Educativo*[Archivo PDF]. https://www.cientifica.edu.pe/sites/default/files/modelo_educativo_de_la_universidad_cientifica_del_sur.pdf
- Universidad de Deusto. (2024). El Modelo Deusto de Formación Dual y la Escuela para la Facilitación Dual Cooperación para la transformación: Un modelo de trabajo en cooperación por y para la transformación personal y profesional de las personas. <https://www.deusto.es/document/deusto/es/modelo-deusto-formacion-dual.pdf>
- Universidad de Lima (2016). *Modelo Educativo Universidad de Lima*[Archivo PDF]. https://www.ulima.edu.pe/sites/default/files/ulima_modelo_educativo_v.05.09.2016.pdf
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) (2021). *Vinculación y Transferencia*. Vinculación UNAM. Recuperado el 28 de mayo de 2023. <https://vinculacion.unam.mx/>
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) (s/f). *Modelo educativo*. UPC. Recuperado el 27 de mayo de 2023. <https://www.upc.edu.pe/nosotros/quienes-somos/modelo-educativo/>
- Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) (2021). *Modelo Educativo USIL 2021*[Archivo PDF]. <https://usil.edu.pe/sites/default/files/2022-04/modelo-educativo-usil-version-web.pdf>
- Universidad Tecnológica del Perú (UTP) (2021). *Modelo Educativo UTP*[Archivo PDF]. <https://www.utp.edu.pe/sites/default/files/DAG%20-%20DO001%20Modelo%20educativo%20UTP%20v06.pdf>

- Universidade Federal Do Rio Grando Do Sul (2019). *ZENIT - Parque científico e tecnológico da ufrgs*. <https://www.ufrgs.br/zenit/>
- Uribe, L. (2018). *Aprendizaje basado en problemas: un método que contribuye en la calidad de la educación superior en Colombia*[Archivo PDF]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17688/UribeRicoLauraPatricia2018.pdf>
- Varea, R. (25 de octubre de 2021). *De la universidad a la empresa: así se facilita a los estudiantes su acceso al empleo*. El País. <https://elpais.com/sociedad/educacion-online/2021-10-25/de-la-universidad-a-la-empresa-asi-se-facilita-a-los-estudiantes-su-acceso-al-empleo.html>
- Vega, R., y De Armas, R. (2009). Tuning-América Latina y su compatibilidad con el modelo curricular cubano. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, (54), 73-82. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34012025007>
- Velito, E. (2024). Migración y fuga de talentos peruanos se cuadruplicó en los últimos tres años: Las razones detrás. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/migracion-fuga-de-talentos-peruanos-se-cuadruplico-en-los-ultimos-tres-anos-las-razones-detras-inei-extranjero-profesionales-peruanos-estudiantes-educacion-noticia/>
- Vera, R., Maldonado, K., Castro, C. y Batista, Y. (2021). Metodología del aprendizaje basado en problemas como una herramienta para el logro del proceso de enseñanza- aprendizaje. *Revista Sinapsis*, 2(20). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8474740.pdf>
- Villalaz-Castro, E. y Medina-Zuta, P. (2020). El currículo universitario peruano: aspectos complejos. *Maestro y Sociedad*, (1), 121-136. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5184/4645>
- Waissbluth, M. (1991). Nuevos mecanismos para la vinculación de la universidad con el sector productivo. En Asociación Latinoamericana de Gestión Tecnológica (Eds.), *Ponencias del IV Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica*, 205-225. Caracas, Venezuela: ALTEC.
- Warren. (2019). Re-Thinking the “Problem” in Inquiry-Based Pedagogies through Exemplarity and World-Oriented. *Education Sciences*, 9(4), 295. <https://doi.org/10.3390/educsci9040295>
- Wulandari, D., y Narmaditya, B. (2018). Triple helix model to improve financial literacy of students in faculty of economics. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(4), 2857-2865. www.scopus.com
- Yasin, M., Gomes, C. y Miller, P. (2015), “A Win-Win Enfoque para promover la cooperación entre las organizaciones empresariales y la educación empresarial: el papel de las pasantías”. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 25(4), 499-514. DOI:10.1504/IJPMB.2015.072330
- Zahner, D., Van Damme, D., Benjamin, R., & Lehrfeld, J. (2021). Measuring the generic skills of higher education students and graduates: Implementation of CLA+ international. In S. A. Nolan, C. M. Hakala, & R. E. Landrum (Eds.), *Assessing undergraduate learning in psychology: Strategies for measuring and improving*

student performance (pp. 219–241). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/0000183-015>

Zhang, S., y Wang, X. (2022). Effects of Local Government Behavior on University–Enterprise Knowledge Flow: Evidence from China. *Sustainability*, 14(18), 1-16.
<http://dx.doi.org/10.3390/su141811696>



ANEXOS

ANEXO A: Matriz de Consistencia

Matriz de Consistencia
VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA Y EMPLEABILIDAD: CASO DE LA FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN DE LA PUCP

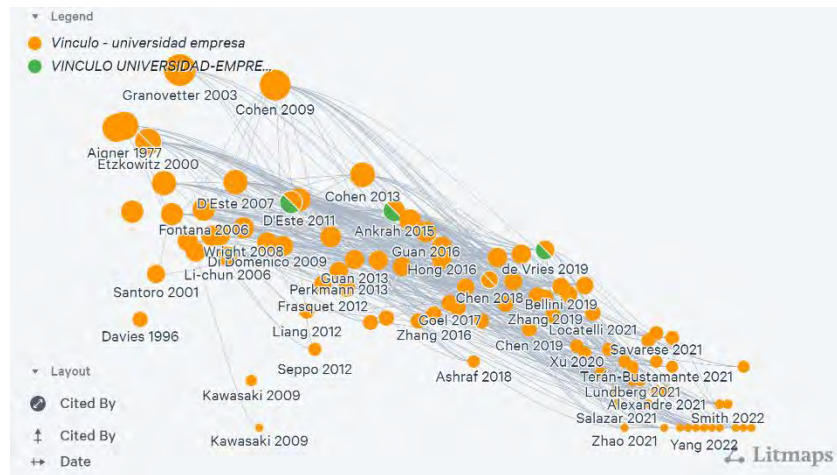
	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA			HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
				FUENTES DE INFORMACIÓN	VARIABLES	SUB CAPÍTULOS	
GENERAL	¿Cómo se relaciona el desarrollo de la vinculación universidad-empresa con la mejora de procesos formativos y de la empleabilidad de estudiantes, tomando el caso la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP?	Analizar la relación entre el desarrollo de la vinculación universidad-empresa y la mejora de procesos formativos y de la empleabilidad de estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP.	El desarrollo la vinculación universidad-empresa, medida a través de las relaciones institucionales de la FGAD y la transferencia de conocimiento, se relaciona positivamente con la mejora de procesos formativos mediante la pertinencia de los contenidos curriculares, un aprendizaje basado en retos y desarrollo de competencias transversales, así como la empleabilidad medida por el apoyo a la transición al empleo, evaluación de la adaptación al mercado laboral y la retroalimentación de los egresados, en la FGAD.	Cohen (2009), Fuentes y Dutrenit (2012), Habets et al (2020), INEI (2022), FGAD (2023), CILAC (2020), CEPAL (2020), RED ALCUE (2023)	1. Vinculación universidad-empresa 2. Modelos Formativos 3. Empleabilidad	1. ENFOQUES TEORICOS VINCULACION UNIVERSIDAD-EMPRESA, MODELOS FORMATIVOS Y EMPLEABILIDAD 2. CONTEXTO DEL SUJETO DE ESTUDIO. 3. METODOLOGIA DE ESTUDIO.	Entrevistas, Focus Group y Encuestas
CAP. 1 MARCO TEÓRICO	¿Cuál es el marco analítico más adecuado para relacionar las prácticas de vinculo universidad-empresa con los modelos formativos y empleabilidad?	Desarrollar un marco teórico que permita entender la relación entre las prácticas de vinculo universidad-empresa con los modelos formativos y la empleabilidad.	El modelo propuesto por Fuentes y Dutrenit es el mejor para estudiar y analizar las dimensiones propuestas en la investigación.	Cohen (2009), D'Este (2007), Kusmi (2018), Xin(2021), Borah et al (2021), Fuentes y Dutrenit (2022)	1. Vinculación universidad-empresa 2. Modelos Formativos 3. Empleabilidad	1. Enfoques de vinculación universidad-empresa 2. Modelos formativos en educación superior universitaria. 3. Vinculación universidad-empresa en procesos formativos. 4. Empleabilidad en procesos formativos de educación superior universitaria. 5. Vinculación universidad-empresa en los procesos formativos y empleabilidad.	Entrevistas, Focus Group y Encuestas
CAP. 2 MARCO CONTEXTUAL	¿Cuáles son los factores que promueven y dificultan el vinculo universidad-empresa en la mejora de modelos formativos e inserción laboral de los estudiantes de las universidades en el Perú y en el entorno específico de la facultad de Gestión y Alta Dirección?	Identificar los factores que promueven y dificultan el vínculo universidad-empresa en la mejora de modelos formativos e inserción laboral de estudiantes universitarios en el Perú y en el entorno específico de la Facultad de Gestión.	Los instrumentos aplicados hasta ahora se han considerado factores que promueven la vinculación universidad empresa en la mejora de modelos formativos e inserción laboral de estudiantes universitarios del Perú y en el entorno específico de la facultad de Gestión y Alta Dirección	FGAD(2018), CILAC (2020), CEPAL (2020) WIPO (2022), UNAM(2023), USP (2023), PUC(2023), OEI (2014), Rodríguez y Rojas(2014), Estrada et al. (2018), USIL (2021), ULIMA(2016), PUCP(2021), OIT(2022) MTPE (2023), INEI (2022), RED ALCUE (2023)	1. Vinculación universidad-empresa en América Latina 2. Vinculación universidad-empresa Perú 3. Empleabilidad en Perú 4. Empleabilidad en América Latina 5. Modelos formativos en América Latina 6. Modelos formativos en Perú.	1. Vinculación universidad-empresa en América Latina y en el Perú. 2. Tendencias de modelos formativos en América Latina y en el Perú. 3. Tendencias del mercado laboral de trabajadores de educación superior universitaria en América Latina y en el Perú. 4. Vinculación universidad-empresa en el ámbito de la Facultad de Gestión y Alta Dirección.	Entrevistas, Focus Group y Encuestas
CAP. 3 MARCO ESPECÍFICO	¿Cuál es la segmentación de estudiantes frente a la percepción de ellos respecto a la relación de la vinculación universidad-empresa con los modelos formativos y empleabilidad de la facultad de Gestión y Alta Dirección?	Analizar la segmentación de estudiantes frente a la percepción de ellos respecto a la relación de la vinculación universidad-empresa con los modelos formativos y la empleabilidad de la facultad de Gestión y Alta Dirección.	Los estudiantes matriculados en el 2023-1 que hayan llevado cursos relacionados a los retos de gestión, los matriculados en el 2021-1 y los egresados conforman la segmentación de estudiantes frente a la percepción de ellos respecto a la relación de la vinculación universidad-empresa con los modelos formativos y empleabilidad de la facultad de Gestión y Alta Dirección.	Fuentes y Dutrenit (2012), Pasco y Ponce (2018).	1. Relaciones institucionales 2. Transferencia de conocimiento 3. Pertinencia de los contenidos curriculares 4. Aprendizaje basado en retos de gestión. 5. Desarrollo de competencias blandas. 6. Apoyo en la transición al empleo. 7. Retroalimentación de los egresados.	1. Metodología de la investigación	Entrevistas, Focus Group y Encuestas

ANEXO B: Reporte Bibliométrico

Se utilizaron las bases de datos Scopus y Web of Science para analizar la literatura relevante para la presente investigación. Para ello, se utilizaron las siguientes palabras claves, tanto en inglés como en español: vínculo universidad-empresa (*relationship or networking or collaborations or linkages AND university or academia or "high education" or college AND enterprise or industry or corporate or organization*), modelos formativos (*"educational models" or "training models" or "educational frameworks" or "learning models"*), empleabilidad (*"employability" or "employment potential" or "workforce employability"*) y pregrado (*"bachelor's level" or "first degree" or "initial education" or "initial degree"*).

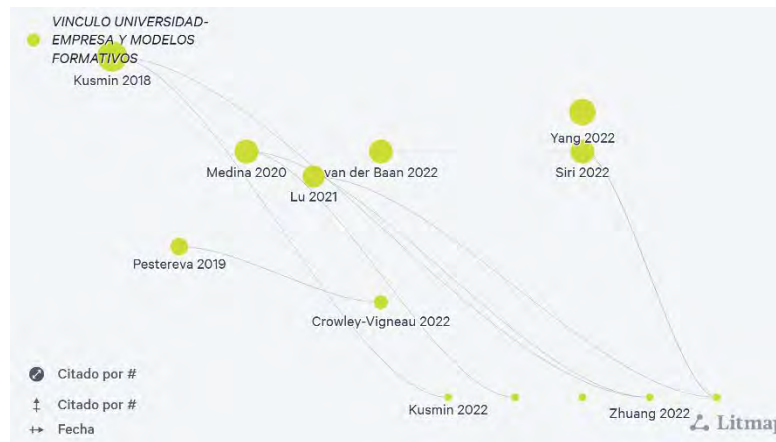
En primer lugar, para el primer enfoque teórico, se utilizó la palabra clave vínculo universidad-empresa (*relationship or networking or collaborations or linkages AND university or academia or "high education" or college AND enterprise or industry or corporate or organization*). En Scopus, se encontró un total de 39 920 documentos y en Web of Science un total de 494 596. Por ello, se optó por filtrar por temporalidad (los últimos 10 años), por categoría, y por relevancia, pero sin dejar de lado a la literatura antigua importante para la investigación. En ese sentido, para esta presente investigación se optó por tener como referencia a aquellos autores más referenciados. Por ejemplo, Cohen (2009), quién ha sido citado en más de 25 000 investigaciones y aporta información sobre que la capacidad de explotar el conocimiento externo es crucial para las capacidades innovadoras de una empresa, de la misma forma Etzkowitz (2000) y D'Este (2007), quienes exploran el tema de la vinculación universidad-empresas desde perspectivas diferentes, pero que ayudan a construir un marco referencial además de poder extender el análisis con los autores que ellos mismos referencian. Para ello, se decidió utilizar Litmaps para realizar un mapa de relaciones entre las principales investigaciones y se muestran los inputs de cada una para ser utilizadas en el presente trabajo (ver figura B1). Como se puede observar, la figura nos muestra los artículos más antiguos (hacia lado izquierdo) y los más recientes (hacia lado derecho), y los más referenciados (más hacia la parte superior) y menos referenciados (parte inferior).

Figura B1: Reporte bibliométrico de (relationship or networking or collaborations or linkages AND university or academia or “high education” or college AND enterprise or industry or corporate or organization)



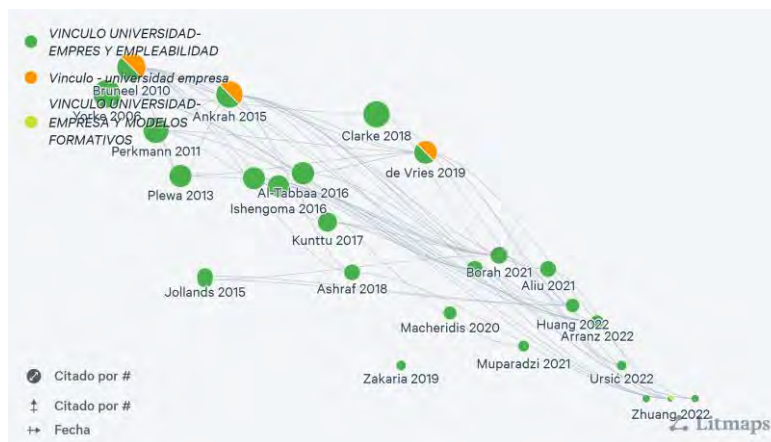
Como segundo punto, se utilizaron las palabras claves vínculo universidad-empresa (*relationship or networking or collaborations or linkages AND university or academia or “high education” or college AND enterprise or industry or corporate or organization*) y modelos formativos (*“educational models” or “training models” or “educational frameworks” or “learning models”*). En cuanto a Scopus, se reportaron 404 documentos y en Web of Science, 1 738 documentos. En cuanto a la última base de datos, se optó por filtrar por temporalidad, relevancia y categorías, sin dejar de lado a la literatura importante y relevante para el presente estudio. A partir de ello, a través de la aplicación *LitMaps*, se construyó una red de inputs de las principales fuentes mencionadas para ver su correlación con otras fuentes que apoyen en la dirección de la investigación (ver figura B2). Como es el caso de Xin (2021), cuya investigación nos enseña los modelos de aprendizaje paso a paso para resolver problemas de enrutamiento, también tenemos Kusmi (2018), quién explora cómo las instituciones de educación superior podrían involucrar a los empleadores y representante de la industria en una colaboración más sistemática mediante la creación de entornos para desarrollar, a través de un modelo curricular integrado, habilidades futuras de la fuerza laboral. Esta información y los autores referenciados en la misma ayudaron para la construcción teórica de esta variable. Finalmente, se tomó como fuente principal a Medina et al. (2020), pues presenta un artículo en el que se identifican los modelos educativos existentes entre las empresas y las universidades, y les permite seleccionar los modelos más acordes a las necesidades de cada actor en esta vinculación. Como se puede observar, la figura nos muestra los artículos más antiguos (hacia lado izquierdo) y los más recientes (hacia lado derecho), y los más referenciados (más hacia la parte superior) y menos referenciados (parte inferior).

Figura B2: Reporte bibliométrico de (relationship or networking or collaborations or linkages AND university or academia or “high education” or college AND enterprise or industry or corporate or organization) AND (“educational models” or “training models” or “educational frameworks” or “learning models”)



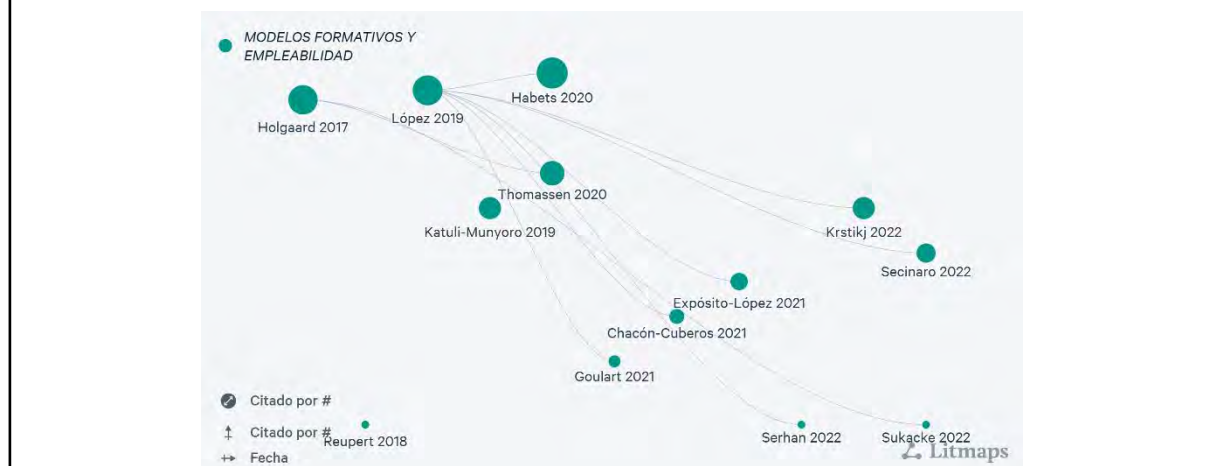
Luego, se utilizó las palabras claves de vínculo universidad-empresa (*relationship or networking or collaborations or linkages AND university or academia or “high education” or college AND enterprise or industry or corporate or organization*) y empleabilidad (*“employability” or “employment potential” or “workforce employability”*). En Scopus, se encontraron 282 documentos y en Web of Science, 640 documentos. Para poder tener un panorama más exacto de los artículos, en mayor proporción, relacionados a la variable, se procedió a realizar un filtro por relevancia, lo más referenciados y la temporalidad. Una de las investigaciones que resultó de importante considerarla en la investigación es de Borah et al., (2021) en el que se investiga sobre las colaboraciones universidad-industria centradas en las enseñanzas y el impacto de este vínculo en las competencias de empleabilidad de los graduados. Además de ello, se recurrió a Ashraf et al. (2018) en el que se estudia a la empleabilidad de los estudiantes a través de vínculo universidad-industria, y presenta de alguna u otra forma las dimensiones que puede tener la empleabilidad y la importancia de esta en el desarrollo profesional. A partir de ello, se recurrió a Litmaps para poder construir el mapa de relaciones entre la literatura importante y pueda brindar otros autores referenciados que sean útiles para la investigación (ver figura B3). Como se puede observar, la figura nos muestra los artículos más antiguos (hacia lado izquierdo) y los más recientes (hacia lado derecho), y los más referenciados (más hacia la parte superior) y menos referenciados (parte inferior).

Figura B3: Reporte bibliométrico de (relationship or networking or collaborations or linkages AND university or academia or “high education” or college AND enterprise or industry or corporate or organization) AND (employability or “employment potential” or “workforce employability”)



También, se utilizaron las palabras claves modelos formativos (“*educational models*” or “*training models*” or “*educational frameworks*” or “*learning models*”) y empleabilidad (“*employability*” or “*employment potential*” or “*workforce employability*”). En cuanto a la base de datos de Scopus, se encontraron 108 documentos mientras que en Web of Science, solo 7. En esta situación, no se aplicó filtros, sino que se revisó los más relevante entre todos. Una vez elegida los más relevante y también los más referenciados, se procedió a llevarlos a Litmaps para poder conocer las diferentes relaciones entre las investigaciones, poder analizar, también, a quienes referencian en esas investigaciones (ver figura B4). De esta manera, se procedió a consultar en Habets et al. (2020), en su investigación muestra el debate sobre las habilidades de empleabilidad al investigar cómo las habilidades autopercebidas de los estudiantes se relacionan con el ajuste percibido entre su plan de estudios de educación superior y su futuro mercado laboral para una entrada sostenible a este. De igual forma, se referenció a los autores a los que hacen mención en su investigación como Bridgstock (2009), quien explica los recientes cambios en la educación y la política del mercado laboral, que han dado lugar a que las universidades se vean sometidas a una presión cada vez mayor para producir graduados aptos para el mercado laboral. Como se puede observar, la figura nos muestra los artículos más antiguos (hacia lado izquierdo) y los más recientes (hacia lado derecho), y los más referenciados (más hacia la parte superior) y menos referenciados (parte inferior).

Figura B4: Reporte bibliométrico de (“educational models” or “training models” or “educational frameworks” or “learning models”) AND (employability or “employment potential” or “workforce employability”)



Seguido, se utilizaron las palabras claves vínculo universidad empresa (*relationship or networking or collaborations or linkages AND university or academia or “high education” or college AND enterprise or industry or corporate or organization*), modelos formativos (“educational models” or “training models” or “educational frameworks” or “learning models”) y empleabilidad (“employability” or “employment potential” or “workforce employability”) (ver figura B5 y B6). En la figura B5, se puede observar que, en Scopus, se han encontrado solo 4 documentos relacionados a estos tres temas en conjunto en los últimos 10 años (2013-2023). Además, se puede evidenciar que el último documento publicado fue en el 2021. Asimismo, en la figura B6, se detalla que estos 4 documentos se dividen en artículos (3) y conference paper (1), los cuales están principalmente relacionados a ingeniería (25%), ciencias sociales (25%), ciencias computacionales (12.5%) y negocios, administración y contabilidad (12.5%). Sin embargo, en Web of Science no se encontró ningún resultado (ver figura B7).

Figura B5: Reporte bibliométrico de (relationship or networking or collaborations or linkages AND university or academia or “high education” or college AND enterprise or industry or corporate or organization) AND (“educational models” or “training models” or “educational frameworks” or “learning models”) AND (employability or “employment potential” or “workforce employability”)

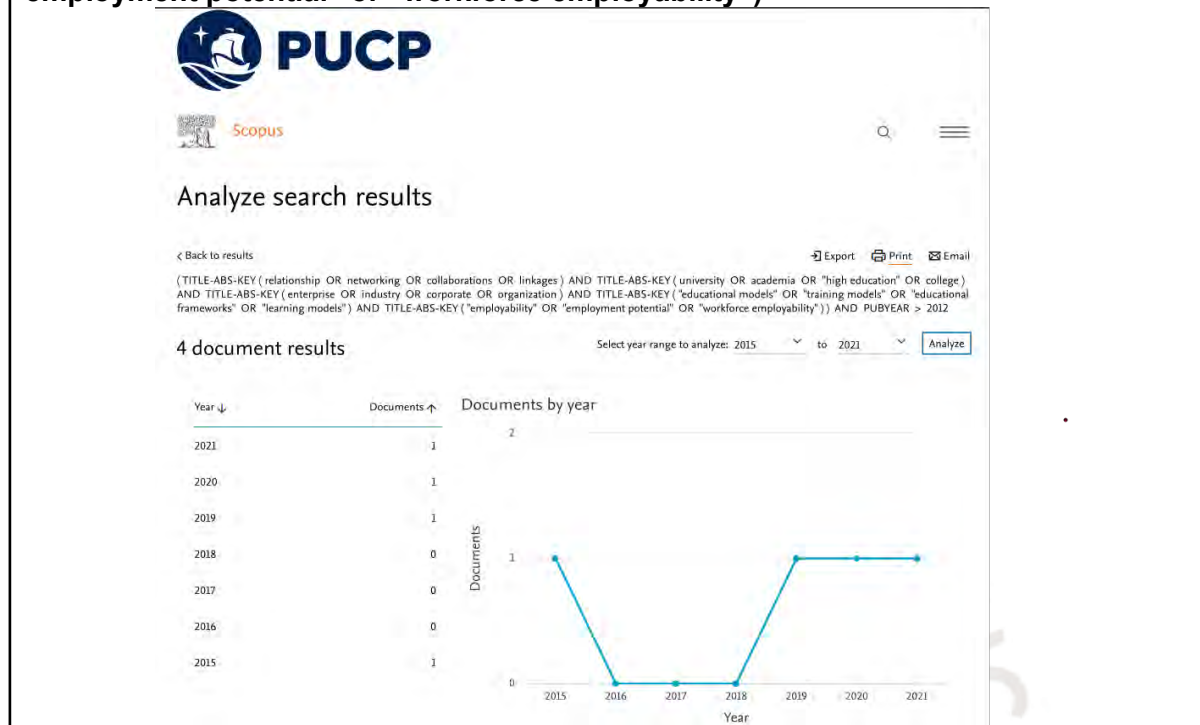


Figura B6: Reporte bibliométrico de (relationship or networking or collaborations or linkages AND university or academia or “high education” or college AND enterprise or industry or corporate or organization) AND (“educational models” or “training models” or “educational frameworks” or “learning models”) AND (“employability” or “employment potential” or “workforce employability”)

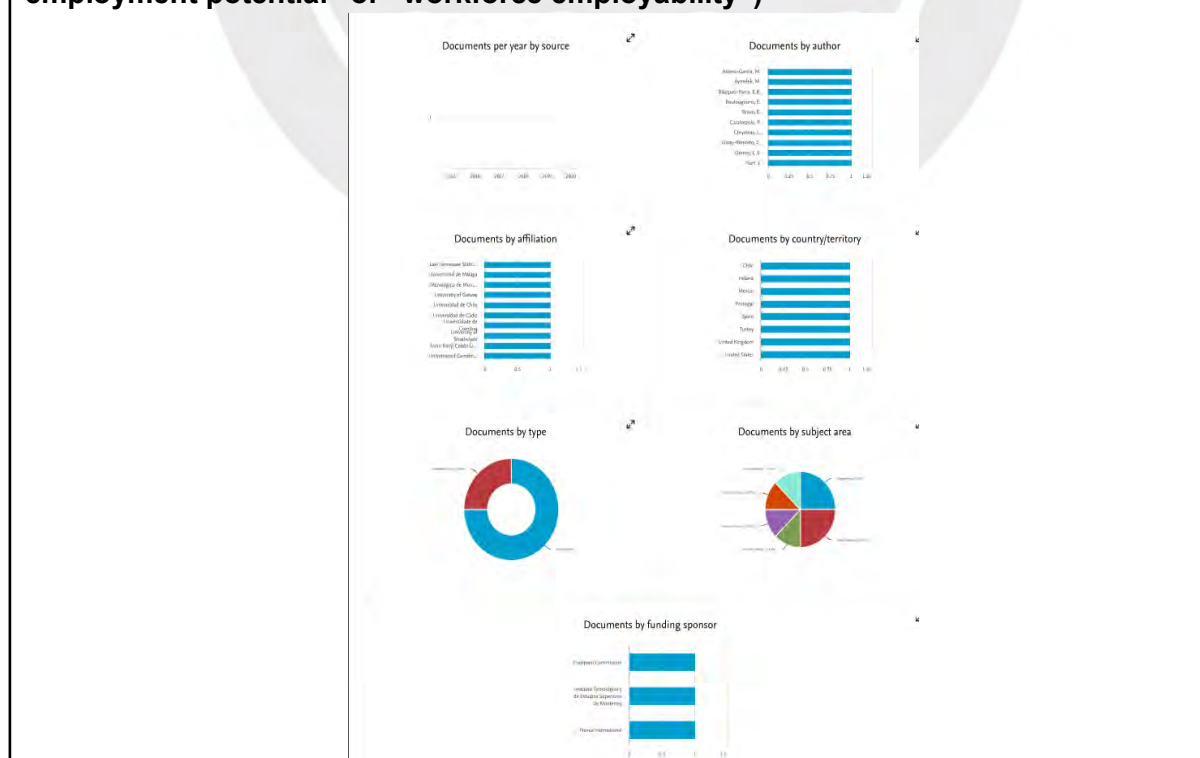
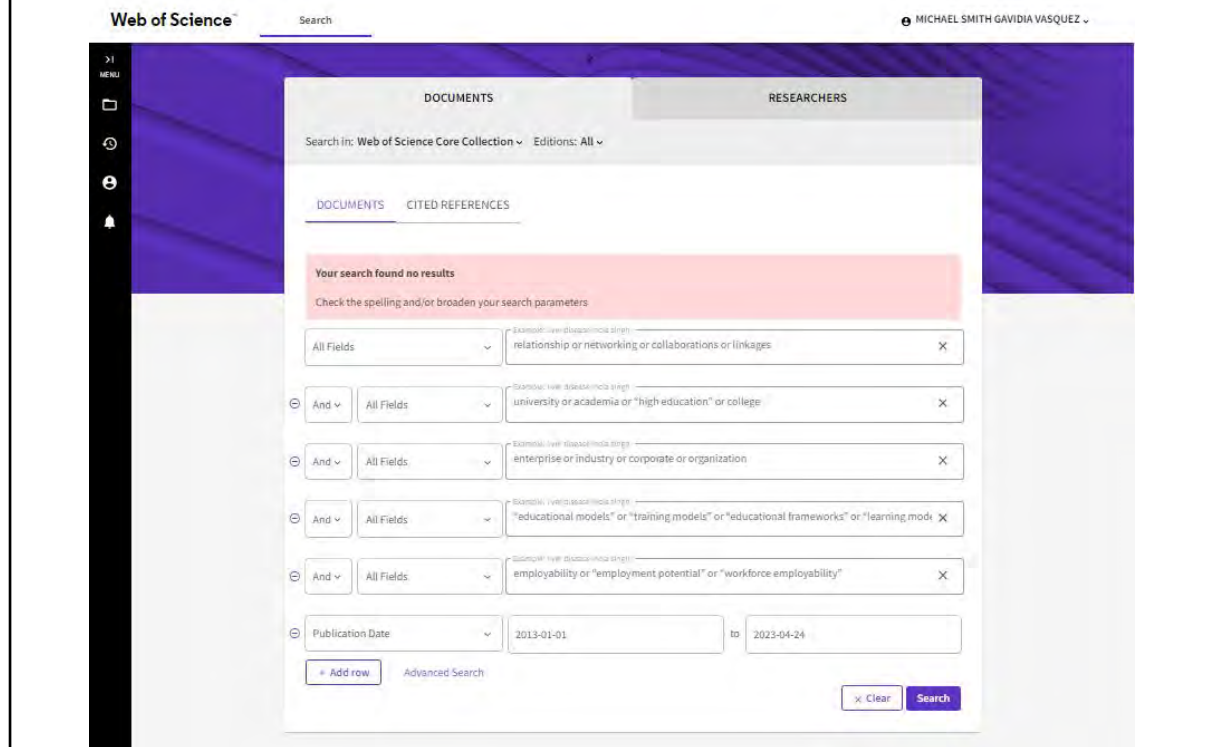


Figura B7: Reporte bibliométrico de (relationship or networking or collaborations or linkages AND university or academia or “high education” or college AND enterprise or industry or corporate or organization) AND (“educational models” or “training models” or “educational frameworks” or “learning models”) AND (employability or “employment potential” or “workforce employability”)



Finalmente, se utilizaron las palabras claves vínculo universidad empresa (*relationship or networking or collaborations or linkages AND university or academia or “high education” or college AND enterprise or industry or corporate or organization*), modelos formativos (*“educational models” or “training models” or “educational frameworks” or “learning models”*), empleabilidad (*“employability” or “employment potential” or “workforce employability”*) y pregrado (*“bachelor’s level” or “first degree” or “initial education” or “initial degree”*) (ver figura B8 y B9). En dichas figuras, se puede apreciar que no se encontró ningún resultado lo que demuestra la nula investigación respecto al tema.

Figura B8: Reporte bibliométrico de (relationship or networking or collaborations or linkages AND university or academia or “high education” or college AND enterprise or industry or corporate or organization) AND (“educational models” or “training models” or “educational frameworks” or “learning models”) AND (“employability” or “employment potential” or “workforce employability”) AND (“bachelor’s level” or “first degree” or “initial education” or “initial degree”)

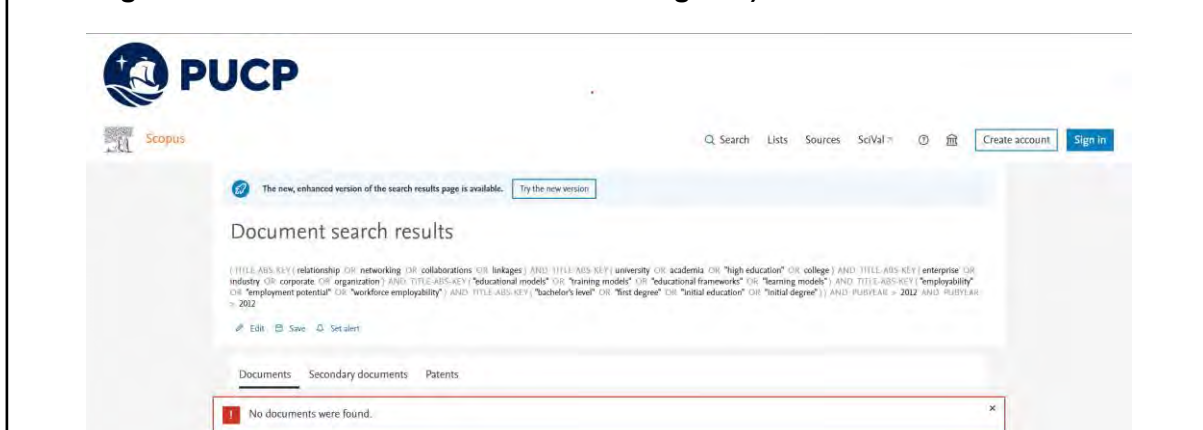
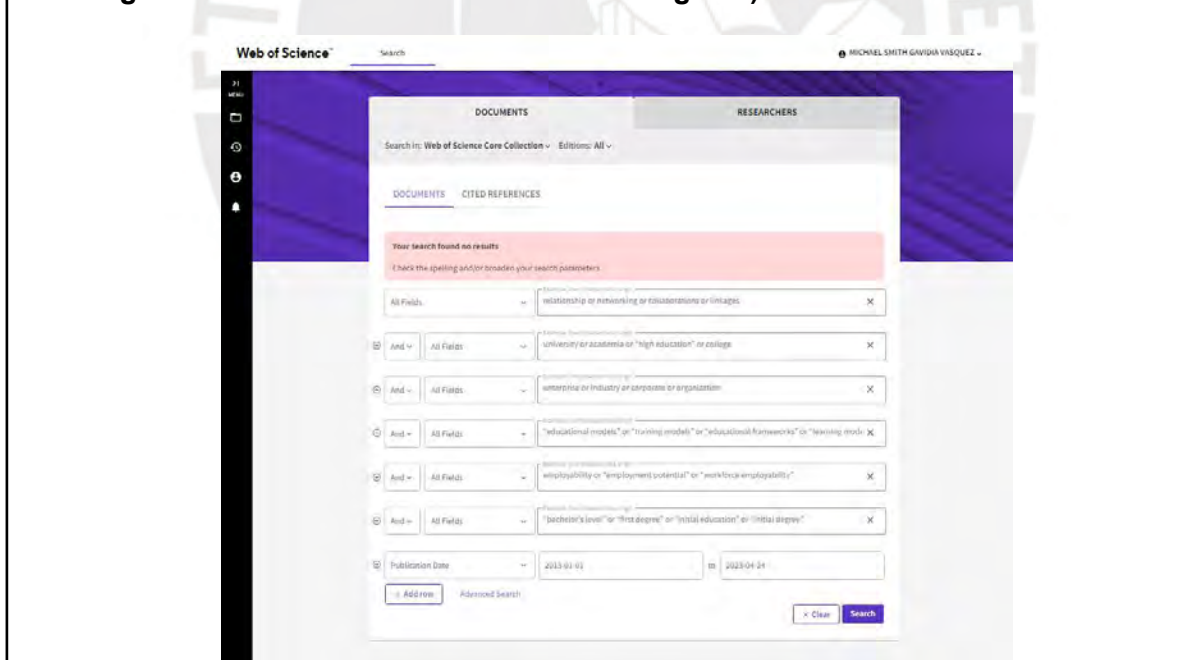


Figura B9: Reporte bibliométrico de (relationship or networking or collaborations or linkages AND university or academia or “high education” or college AND enterprise or industry or corporate or organization) AND (“educational models” or “training models” or “educational frameworks” or “learning models”) AND (“employability” or “employment potential” or “workforce employability”) AND (“bachelor’s level” or “first degree” or “initial education” or “initial degree”)



ANEXO C: Entrevistas preliminares

Se realizaron tres entrevistas para la realización de estas dos primeras tareas y obtener información relevante y concisa en relación con el sujeto de estudio. Dos entrevistas fueron al profesor Renato Gandolfi, encargado del vínculo con organizaciones de la FGAD, los días 1 de abril y 14 de abril del 2023. También contamos con una comunicación vía zoom con la directora de estudios de la FGAD, María Isabel Cigüeñas el día 12 de abril del 2023.

Entrevista - Renato Gandolfi:

1 de abril:

https://drive.google.com/file/d/1yNbomvmslIE7SkRwKhiFT-_H8pSKSrDr/view?usp=share_link

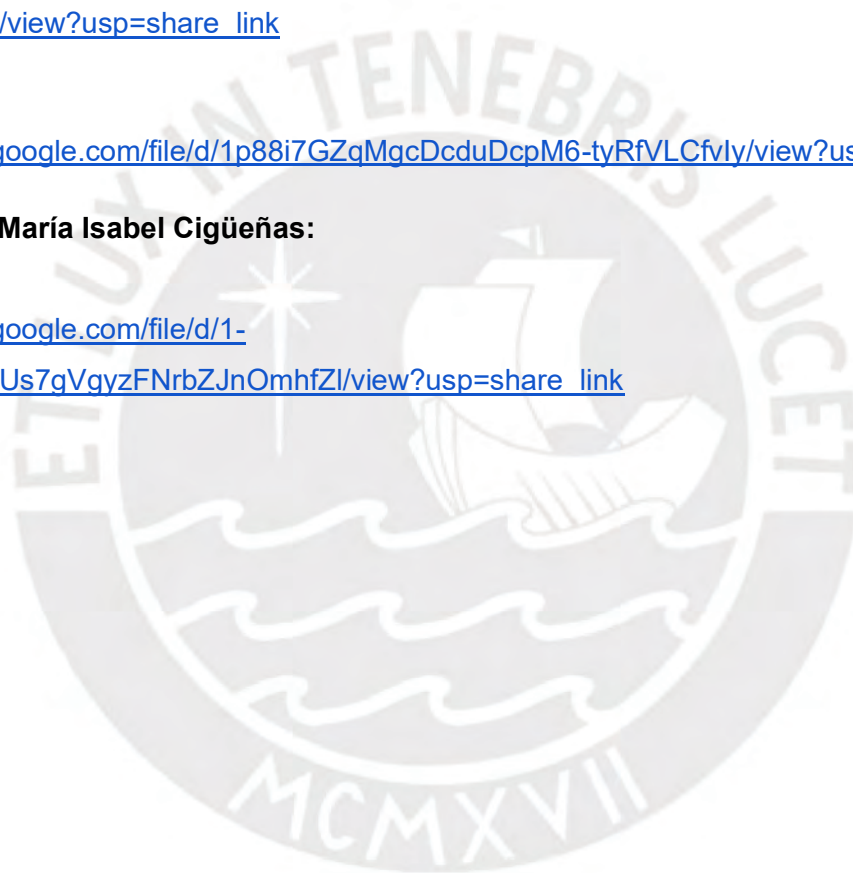
14 de abril:

https://drive.google.com/file/d/1p88i7GZgMgcDcduDcpM6-tyRfVLCfvly/view?usp=share_link

Entrevista - María Isabel Cigüeñas:

12 de abril:

https://drive.google.com/file/d/1-sQcH8VYI_nUs7gVgyzFNrbZJnOmhfZI/view?usp=share_link



ANEXO D: Matriz de operacionalización de variables

Figura D1: Matriz de operacionalización de variables

Curso: Seminario de Investigación 1		Nombre: MICHAEL GAVIDIA & VANESSA SANTIBANEZ								
Título de la Investigación:		VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA Y EMPLEABILIDAD: CASO DE LA FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN.								
Curso: Seminario de Investigación 1										
Matriz de variables										
Dimensiones / Temas / Subtemas / Problemas de investigación	Área	Nombre	Preguntas	Problemas de curso: relacionados a los roles de gestión	Referencias de la FUGU: relacionados a la vinculación universidad-empresa	Descripción de eventos: Encuentros de la FUGU	Estudiantes involucrados en cursos relacionados a los roles de gestión en el semestre 2022-1	Estudiantes involucrados en cursos relacionados a los roles de gestión en el semestre 2022-2	Agrupación de la FUGU	
VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA										
Variable 1.1	Relaciones Institucionales	FUENTES Y DUTRENT (2012)	¿Cómo las relaciones institucionales generan, como estrategia, una vinculación universidad-empresa?			Entrevista	Entrevista			
Variable 1.2	Transferencia de conocimientos		¿De qué manera la transferencia de conocimientos es una estrategia de la vinculación universidad-empresa?			Entrevista	Entrevista			
MODELOS FORMATIVOS										
Variable 2.1	Pertinencia de los contenidos curriculares	FUENTES Y DUTRENT (2012)	¿Cómo la vinculación universidad-empresa mejoró la pertinencia de los contenidos curriculares?			Entrevista	Entrevista	Focus Group+ Encuesta	Focus Group+ Encuesta	Encuesta
Variable 2.2	Aprendizaje basado en retos de gestión		¿Cómo la vinculación universidad-empresa influyó en un aprendizaje basado en retos de gestión?			Entrevista	Entrevista	Focus Group+ Encuesta	Focus Group+ Encuesta	Encuesta
Variable 2.3	Desarrollo de competencias blandas		¿Cómo la vinculación universidad-empresa mejoró el desarrollo de las competencias blandas?					Focus Group+ Encuesta	Focus Group+ Encuesta	Encuesta
EMPLEABILIDAD										
Variable 3.1	Apoyo a la transición al empleo	FUENTES Y DUTRENT (2012)	¿Cómo la vinculación universidad-empresa influye en el apoyo a la transición al empleo?					Focus Group+ Encuesta	Focus Group+ Encuesta	Encuesta
Variable 3.2	Evaluación de la adaptación al mercado laboral		¿Cómo la vinculación universidad-empresa mejoró la adaptación al mercado laboral?					Focus Group+ Encuesta	Focus Group+ Encuesta	Encuesta
Variable 3.3	Retroalimentación de egresados		¿De qué manera una buena retroalimentación de los egresados es una consecuencia de una vinculación universidad-empresa?					Focus Group+ Encuesta	Focus Group+ Encuesta	Encuesta

ANEXO E: Codificación de categorías y subcategorías

Figura E1: Codificación de categorías y subcategorías

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	CONCEPTO	CÓDIGO
Vinculación universidad-empresa	Relaciones insitucionales	Se refiere a las interacciones y vínculos establecidos entre organizaciones para promover objetivos comunes	RIS
	Transferencia de conocimientos	Se refiere a los procesos mediante los cuales se comparte y difunden conocimientos entre personas u organizaciones, fomentando el aprendizaje y la innovación	TDC
Modelos Formativos	Pertinencia de los contenidos curriculares	Adecuación de los temas y materiales educativos para abordar las necesidades y contextos de los estudiantes, promoviendo la relevancia y aplicabilidad de lo que se aprende	PCC
	Aprendizaje basado en retos de gestión	Implica que los estudiantes se enfrenten a desafíos prácticos y reales relacionados con la gestión, lo que le permite desarrollar habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones	ABR
	Desarrollo de competencias blandas	Se refiere a la adquisición y fortalecimiento de habilidades socioemocionales, comunicativas y relacionales, que son esenciales para el éxito personal y profesional en diversos contextos	DCB
Empleabilidad	Apoyo en la transición al empleo	Se refiere a las medidas y recursos proporcionados a los individuos para facilitar su ingreso exitoso al mercado laboral y su adaptación a un nuevo entorno laboral	ATE
	Adaptación al mercado laboral	Implica el análisis y seguimiento de cómo los individuos se ajustan y se desenvuelven en el mercado laboral, evaluando su empleabilidad y ajustando estrategias de formación y empleo	AML
	Retroalimentación de los egresados	Se refiere a la recopilación de información y opiniones de los graduados sobre su experiencia laboral y formativa, con el fin de mejorar la calidad de la educación y el apoyo a futuros estudiantes y egresados	RDE



ANEXO F: Guía de entrevista para profesores de la FGAD

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO:

FECHA:

PRESENTACIÓN

Hola, somos estudiantes del décimo ciclo de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), y nos encontramos realizando nuestra investigación, para optar el grado de licenciados en Gestión Empresarial, acerca de cómo la vinculación universidad-empresa desde el pregrado y la mejora del modelo formativo ha influido en la empleabilidad de los egresados de la FGAD. De antemano, queremos agradecer su colaboración y tiempo destinado para esta entrevista. Le recordamos que toda la información que usted pueda compartir con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solamente para fines académicos.

1.) VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA

- ¿Cómo ha contribuido la FGAD a desarrollar alianzas estratégicas a corto/mediano/largo plazo con empresas relevantes en el sector?
- ¿De qué manera estas alianzas han beneficiado tanto a la facultad como a las empresas involucradas?
- ¿Podría mencionar ejemplos específicos de proyectos conjuntos entre la FGAD y empresas que hayan facilitado la transferencia de conocimientos?
- Desde su perspectiva, ¿cómo ha influido la calidad de las relaciones institucionales entre la FGAD y las empresas en la empleabilidad de sus estudiantes,
- ¿Hay algún indicador específico que destaque este impacto?
- ¿Cómo se fomenta la participación activa de los estudiantes de la FGAD en iniciativas de vinculación con empresas durante su periodo de pregrado?
- ¿Existen programas específicos que fomenten la participación estudiantil en estas actividades?
- ¿Cómo se evalúa la efectividad de las iniciativas de vinculación universidad-empresa desde el pregrado en la FGAD?

2.) MODELO FORMATIVO

- ¿Cómo se ha trabajado desde la FGAD para asegurar que los contenidos curriculares estén alineados con las demandas y tendencias actuales del mercado laboral?

- ¿Cómo se han integrado experiencias prácticas en los contenidos curriculares de la FGAD para que los estudiantes integren los conceptos?
- Desde su perspectiva, ¿cómo ha influido el enfoque de aprendizaje basado en retos de gestión en los egresados?
- ¿Cómo se ha abordado la integración de habilidades blandas dentro del modelo formativo de la FGAD para mejorar la empleabilidad de sus estudiantes? Ejemplos
- ¿Qué estrategias se han implementado en la FGAD para evaluar y reforzar continuamente el desarrollo de competencias blandas a lo largo de la formación académica?
- ¿Por qué es importante este modelo de vinculación (a nivel macro)?

3.) EMPLEABILIDAD

- ¿Cómo la FGAD brinda apoyo a la transición al empleo de sus egresados?
- ¿Cuáles son los indicadores clave que la FGAD utiliza para evaluar la adaptación de sus egresados al mercado laboral?
- ¿Cómo se benefician los egresados por la vinculación universidad-empresa y las mejoras en el modelo formativo?
- ¿Se realiza un seguimiento sistemático del desempeño laboral de los egresados de la FGAD después de su inserción en el mercado? En caso afirmativo, ¿cómo esta retroalimentación influye en las estrategias de la FGAD para mejorar la adaptación al mercado laboral de los egresados?
- ¿Cómo recopila la FGAD la retroalimentación de sus egresados en relación con su experiencia laboral
- ¿Cómo se utilizan los resultados de estas encuestas para ajustar y mejorar la formación académica?
- ¿Cómo los egresados de la FGAD participan en programas de educación o mejora continua ofrecidos por la facultad?
- ¿De qué manera esta participación contribuye a la actualización constante de los modelos formativos para fortalecer la empleabilidad?

ANEXO G: Guía de focus group para egresados de la FGAD

1. Consentimiento informado

Buenos días / Buenas tardes / Buenas noches. Antes de comenzar, quisiera agradecer a cada uno de ustedes por su presencia. Mi nombre es y mi compañera/o de tesis es Los hemos reunido aquí para hablar sobre cómo la vinculación universidad-empresa y la mejora del modelo formativo de la FGAD han influido en la empleabilidad de cada uno de ustedes. Toda la información que salga de esta conversación será utilizada únicamente para fines de la investigación y no será difundida de ninguna otra forma. Asimismo, su participación es totalmente voluntaria y confidencial. Respecto de la dinámica general, quisiera recalcar que no existe respuesta correcta o incorrecta. Todas son igualmente válidas y, por ello, (nombre de moderador) nos apoyará tomando apuntes sobre las ideas que vayan surgiendo. Por fines estrictamente metodológicos, la conversación será grabada en audio para poder registrar todas las ideas que vayan saliendo. Si están de acuerdo con lo mencionado, podemos comenzar.

Comentarles que nuestro objetivo general es “Analizar cómo la vinculación universidad-empresa y la mejora del modelo formativo han influido en la empleabilidad de los egresados de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP”.

Asimismo, la presente investigación se desarrolla en base a tres variables: vinculación universidad-empresa, el modelo formativo y la empleabilidad. En ese sentido, el presente focus se ha subdividido en esas 3 variables.

2. Orientaciones iniciales

Antes de empezar, queremos comentarle que les mostraremos en unos instantes las definiciones operacionales de las tres variables de la investigación para entender el significado de cada una de ellas.

Ahora sí, para conocerlos mejor, les pediré que digan en voz alta sus nombres o cómo quieren ser llamados. Es preferible que mantengan sus cámaras encendidas, pero no es obligatorio, así que, si lo desean, enciéndalas ahora. Así que, a la par que me dicen sus nombres, mencionan también el ciclo en el que egresaron de la FGAD.

Gracias por su presentación, ahora sí, empezaremos por la primera variable:

A. Vinculación universidad-empresa

Como sabemos, la FGAD viene desarrollando diferentes alianzas estratégicas con organizaciones tanto privadas, públicas como sociales. En ese sentido, **¿cómo consideras que esto ha beneficiado tanto a tu formación académica, así como a tu inserción en el mercado laboral?**

Desde la coordinación de vinculación de la FGAD, se menciona que existen diferentes espacios en los que el alumno tiene un contacto directo con la realidad organizacional. En relación a ello, **¿podrías mencionar algún ejemplo específico de algún proyecto conjunto entre la FGAD y empresa en el que hayas participado y puesto en práctica tus conocimientos técnicos? Ok, y ¿cómo describirían su participación activa en iniciativas de vinculación con empresa durante su periodo de pregrado? ¿Han percibido algún impacto directo en su desarrollo profesional?**

Otro componente importante en la vinculación universidad-empresa es el tema del deseo participativo de los estudiantes con las organizaciones. En esa línea, **¿han identificado programas específicos que surjan como facilitadores de su participación en actividades de vinculación con empresa durante su tiempo en la FGAD?**

Para ir terminando con esta variable, **¿de qué manera, consideras, se está evaluando la efectividad de estas iniciativas de vinculación universidad-empresa desde el pregrado en la FGAD? *(sino contesta eso, se preguntaría ¿cómo debería evaluarse la efectividad de estas iniciativas de vinculación universidad empresa desde el pregrado en la FGAD)***

Como ya hemos comentado anteriormente, un modelo como el de vinculación universidad-empresa desde el pregrado es de vital importancia para que los estudiantes puedan enfrentarse a las realidades empresariales actuales, es decir, puedan estar un paso más adelante. En ese sentido, desde tu opinión como egresado **¿por qué es importante que la vinculación entre la academia y práctica se evidencia desde el pregrado y no esperar hasta realizar recién un grado adicional como una maestría?**

B. Modelo formativo

El modelo formativo de la Facultad declara cinco principios que caracterizan el proceso de enseñanza y aprendizaje en coherencia con las demandas del entorno, las tendencias de formación en Gestión, y los compromisos establecidos en el Modelo Educativo PUCP. En ese sentido, **desde tu percepción cómo ex estudiante de la FGAD, ¿consideras que el plan de estudios de la FGAD está alineado con las demandas y tendencias actuales del mercado laboral? ¿por qué?**

Uno de los cinco principios que se declara en el modelo formativo de la FGAD es el rol del docente de gestión PUCP, quién es apasionado por la enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes. **En tu opinión, ¿los profesores de la FGAD están bien preparados para enseñar y relacionar los contenidos académicos con el mundo organizacional? ¿por qué?**

Otro tema resaltante en el modelo formativo es el cómo se aprende en Gestión, y pues la metodología utilizada es el aprendizaje basado en retos de gestión, el cual consiste en

acercar al estudiante desde el pregrado a situaciones y/o desafíos reales de las diferentes organizaciones y proponga soluciones innovadoras. Para ustedes, **¿cómo ha influido el enfoque de aprendizaje basado en retos de gestión en su desarrollo académico y profesional? Me podrias brindar un ejemplo, por favor.**

Como sabemos hay, actualmente, 12 cursos que se dictan bajo esta metodología. Desde tu experiencia, **¿este tipo de cursos te permitió tener una proximidad con tu primer empleo o, en caso extremo, al menos te apoyó en ello?**

El modelo formativo de la FGAD también enfatiza en la importancia de las habilidades blandas, pues es lo que muchas organizaciones hoy en día valoran más al contratar a alguien en un puesto específico. En ese sentido, según tu opinión **¿cómo consideras que la FGAD ha integrado el tema de habilidades blandas dentro del plan de estudios?** y en relación a ello, **¿el enfoque de desarrollo de competencias blandas en la FGAD te preparó para interactuar y colaborar eficazmente en el ámbito empresarial?**

Para ya ir terminando este bloque, en tu experiencia, **¿las actividades extracurriculares, como grupos estudiantiles o proyectos comunitarios, contribuyeron significativamente al desarrollo de tus competencias blandas?**

Y para culminar, quisiera realizarte esta pregunta de manera general a partir de cada una de sus experiencias. Dicho esto, **¿para ustedes que significa un reto de gestión?**

C. Empleabilidad

Hemos llegado a la última variable de este focus group, el cual trata sobre la empleabilidad. Para ello, queremos realizarles algunas preguntas:

Como ya hemos venido conversando, la facultad tiene diferentes alianzas con organizaciones y además un modelo educativo basado en retos de gestión que apoyan en el crecimiento profesional y personal de cada estudiante. En ese sentido **¿fue la facultad el principal medio por el cual encontraste tu primer empleo, ya sea por haber tenido contactos con empresarios a través de estos cursos de retos de gestión o por recomendación de algún profesor?** En esa misma línea, **¿cuál es tu percepción de cómo se maneja el tema de empleabilidad desde la FGAD? ¿Consideras que brinda todos los espacios para lograr un puesto de trabajo?**

Ok, y como sabemos para muchos de los estudiantes, luego de egresados es complicado conseguir un empleo. En ese sentido, **¿cómo perciben, como egresados, el apoyo brindado por la FGAD en esta transición de la universidad al empleo?** Asimismo, **¿recibiste algún apoyo para buscar oportunidades de empleo después del egreso, como acceso a bolsas de trabajo en línea o asesoramiento continuo?**

Ahora, respecto a las dos variables ya mencionadas: vinculación universidad-empresa y modelo formativo, **¿consideran que el trabajar de la mano con una organización**

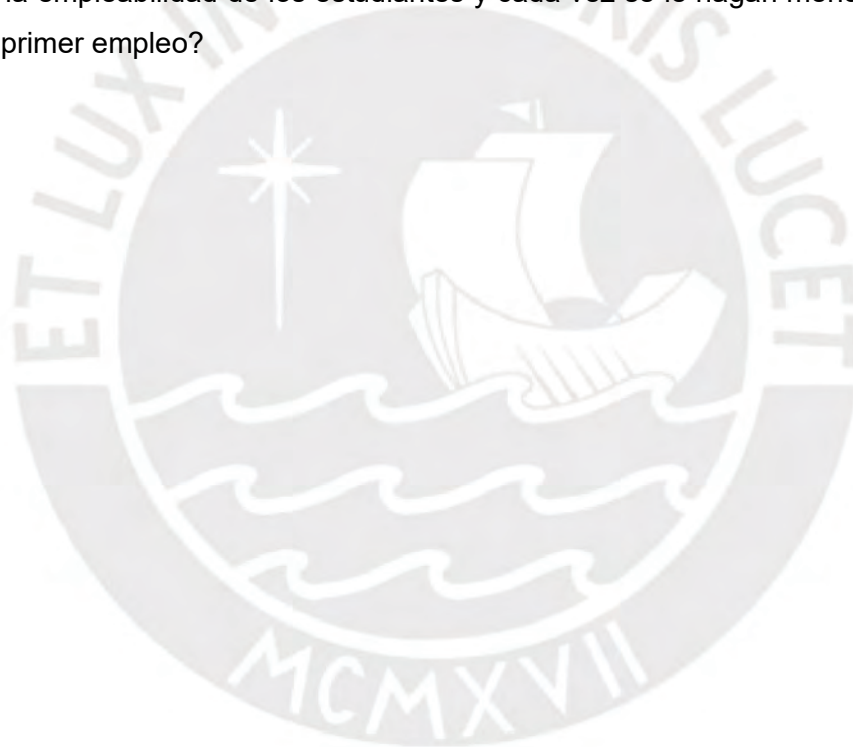
durante su formación profesional ha influido en su empleabilidad?

En ese sentido, **¿Las oportunidades de networking con profesionales de las organizaciones proporcionadas por la FGAD te ayudaron a establecer conexiones valiosas en el mercado laboral?**

Desde la coordinación de empleabilidad de la FGAD, se menciona que existen encuestas de seguimiento de empleabilidad hacia los egresados. Ustedes, **¿cómo han experimentado el seguimiento sistemático, de parte de la FGAD, de su desempeño laboral después de su inserción en el mercado?**

¿Consideran que el feedback que brindan ustedes en estas encuestas de seguimiento, ayuda a que la FGAD haga mejoras en beneficio de los aún estudiantes, es decir, se sienten escuchados por la facultad?

Y para concluir, ¿ustedes, como egresados, que sugerencia le brindarían a la facultad para mejorar la empleabilidad de los estudiantes y cada vez se le hagan menos complicado encontrar su primer empleo?



ANEXO H: Consentimiento informado para las entrevistas

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Nombre: Vanessa Valeria Santibañez Celi DNI: 70764541 Firma:

Nombre: Michael Gavidia Vásquez DNI: 75158843 Firma

El objetivo del estudio es analizar cómo la vinculación universidad-empresa y la mejora del modelo formativo han influido en la empleabilidad de los egresados de la facultad de Gestión y Alta Dirección.

El estudio se desarrolla como parte del curso de Seminario de Investigación 2, bajo la asesoría del docente Renato Gandolfi. Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente entre 30 a 40 minutos de su tiempo. Lo conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento, de igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

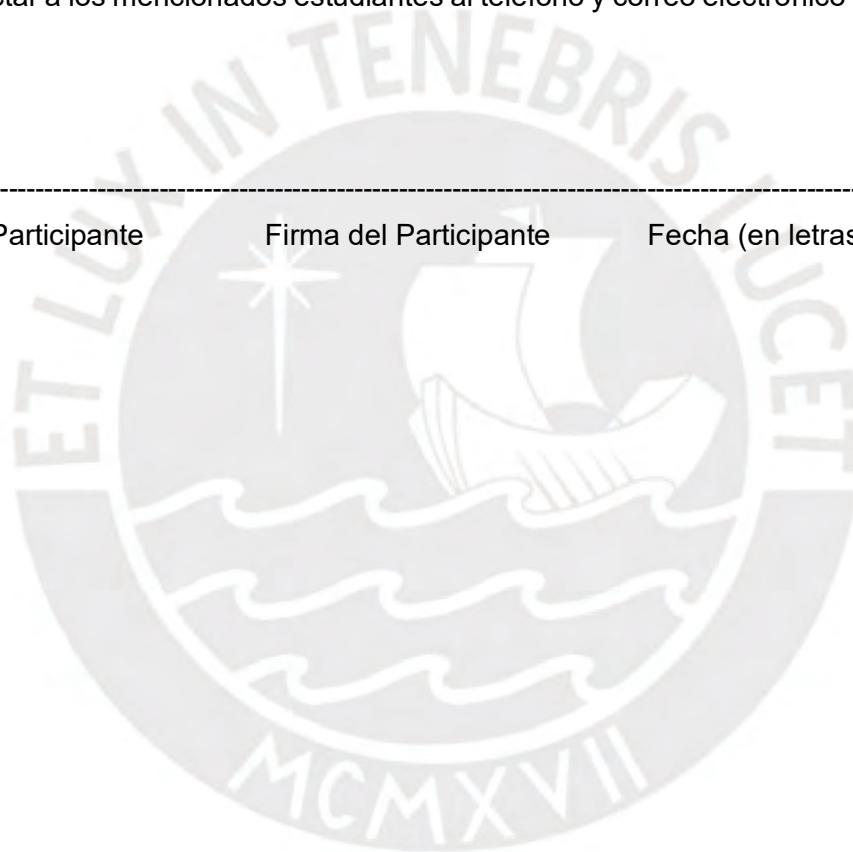
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los estudiantes Michael Gavidia Vásquez y Valeria Santibañez Celi. He sido informado/a que el objetivo de este estudio es analizar cómo la vinculación universidad-empresa y la mejora del modelo formativo han influido en la empleabilidad de los egresados de la facultad de Gestión y Alta Dirección. Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 30 a 40 minutos de tiempo.

Reconozco que la información que yo proporcione en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Michael Gavidia al número y/o al correo electrónico gavidiamichael212@gmail.com, y a Vanessa Santibañez al número y/o al correo electrónico a20185856@pucp.edu.pe. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a los mencionados estudiantes al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha (en letras de imprenta)



ANEXO I: Consentimiento informado para focus group

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Nombre: Vanessa Valeria Santibañez Celi DNI: 70764541 Firma:

Nombre: Michael Gavidia Vásquez DNI: 75158843 Firma

El objetivo del estudio es analizar cómo la vinculación universidad-empresa y la mejora del modelo formativo han influido en la empleabilidad de los egresados de la facultad de Gestión y Alta Dirección.

El estudio se desarrolla como parte del curso de Seminario de Investigación 2, bajo la asesoría del docente Renato Gandolfi. Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente entre 60 a 90 minutos de su tiempo. Lo conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento, de igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los estudiantes Michael Gavidia Vásquez y Valeria Santibañez Celi. He sido informado/a que el objetivo de este estudio es analizar cómo la vinculación universidad-empresa y la mejora del modelo formativo han influido en la empleabilidad de los egresados de la facultad de Gestión y Alta Dirección. Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 60 a 90 minutos de tiempo.

Reconozco que la información que yo proporcione en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Michael Gavidia al número y/o al correo electrónico gavidiamichael212@gmail.com, y a Vanessa Santibañez al número y/o al correo electrónico a20185856@pucp.edu.pe. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a los mencionados estudiantes al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha (en letras de imprenta)

