

Plan estratégico y modelo de negocio de innovación social para el Centro de Talento e inserción laboral de la Universidad Icesi

Sonia Elisa Vélez Echeverri

Maestría en Gerencia para la Innovación Social

Resumen / Abstract

Este trabajo de grado aborda el fortalecimiento del Centro de Talento de la Universidad Icesi como modelo de innovación social orientado a mejorar la empleabilidad de estudiantes y graduados. Parte del reconocimiento de una problemática estructural en ciudades como Cali, donde el desempleo juvenil, la informalidad laboral y las desigualdades sociales limitan el acceso a empleos dignos, y donde las universidades deben asumir un rol más activo en la articulación con el mundo laboral. A partir de un enfoque metodológico mixto —que combina revisión documental, entrevistas semiestructuradas a actores clave y análisis estratégico mediante herramientas como DOFA, PESTEL y benchmarking—, se identificaron fortalezas, desafíos y oportunidades del Centro. Los hallazgos evidencian un alto valor percibido por parte de la comunidad universitaria, pero también necesidades urgentes de sistematización, diversificación de fuentes de ingreso, fortalecimiento tecnológico y posicionamiento nacional. En respuesta, se propone un modelo de negocio basado en el CANVAS social, un plan estratégico colaborativo con seis apuestas alineadas a los ODS, y estrategias de sostenibilidad financiera, institucional y de conocimiento. Este trabajo aporta una hoja de ruta concreta para consolidar al Centro de Talento como un referente en empleabilidad e innovación social universitaria en Colombia y América Latina.

Empleabilidad universitaria; Planeación estratégica; Innovación social; Centros de talento; Inserción laboral juvenil

Introducción

En los últimos años, hablar de empleabilidad dejó de ser un asunto exclusivo del mundo empresarial para convertirse en una preocupación central en las instituciones de educación superior. El acceso al título profesional ya no es garantía de acceso al empleo, y la creciente complejidad del mercado laboral exige que las universidades desarrollen estrategias más integrales, humanas e innovadoras para acompañar a sus estudiantes y graduados en su transición al mundo del trabajo.

En ciudades como Cali, donde las tasas de desempleo juvenil superan los promedios nacionales y donde persisten altos niveles de informalidad (DANE, 2024), la brecha entre la formación profesional y las posibilidades reales de inserción laboral se vuelve más visible, más urgente. Sin embargo, reducir este problema únicamente a una desconexión entre academia y empresa sería simplificar en exceso una realidad mucho más estructural. Factores como las desigualdades sociales, la falta de redes, la rigidez de algunos modelos educativos o las barreras que enfrentan ciertos grupos poblacionales, también contribuyen a dificultar el acceso a empleos dignos y sostenibles.

En este panorama, el Centro de Talento de la Universidad Icesi representa una respuesta institucional en el contexto colombiano. A diferencia de muchas universidades que limitan su acción a la formación académica, Icesi ha hecho de la empleabilidad un eje transversal de su modelo educativo, y ha apostado por un acompañamiento personalizado y constante a lo largo de la vida de su comunidad universitaria.

El Centro de Talento no es un apéndice aislado, sino una pieza estratégica que conecta con múltiples dimensiones de la vida institucional: es un elemento de valor para atraer nuevos estudiantes un factor de diferenciación en el posicionamiento de la universidad

frente a pares académicos y rankings externos, y una fuente de conexión directa con el mundo laboral.

Sin embargo, a pesar de sus avances y del impacto positivo que ha generado en la comunidad universitaria, el Centro de Talento aún enfrenta desafíos importantes que limitan su alcance y sostenibilidad a largo plazo. La ausencia de herramientas tecnológicas integradas para la gestión de la información, la falta de indicadores robustos que permitan evaluar sistemáticamente sus resultados, y la dependencia casi total del presupuesto institucional, hacen evidente la necesidad de fortalecer su estructura interna. Además, el modelo de trabajo actual, aunque funcional, carece de una sistematización clara y documentada que permita presentarse ante convocatorias de cooperación internacional o fondos externos con la solidez que estos exigen. En otras palabras, el Centro necesita organizar su quehacer para proyectarse con mayor fuerza como una iniciativa de alto impacto social, capaz de movilizar aliados, atraer recursos y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Este proyecto se justifica porque busca fortalecer ese modelo existente, aportando una planeación estratégica que permita consolidar al Centro de Talento como un referente de innovación social universitaria en Colombia y América Latina. No se trata solo de mejorar cifras de empleo o de insertar estudiantes en vacantes, sino de construir trayectorias profesionales con propósito, de reducir desigualdades, de contribuir al desarrollo local y regional.

Asimismo, el enfoque estratégico de este trabajo se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular con el ODS 4 (Educación de calidad), el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 17 (Alianzas para lograr los

objetivos), todos ellos fundamentales para transformar la realidad desde el ámbito universitario.

Por ello, el objetivo general de esta investigación es **fortalecer la propuesta de valor del Centro de Talento de Universidad Icesi como modelo de innovación social, a través del diseño de una planeación estratégica y modelo de sostenibilidad.**

Este objetivo se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el contexto interno y externo del Centro de Talento, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Formular un modelo de negocio social, utilizando el CANVAS Social, que permita visualizar de forma integral su propuesta de valor, segmentos clave, alianzas y fuentes de ingreso.
- Establecer un plan estratégico con objetivos, líneas de acción, indicadores y mecanismos de seguimiento que orienten la operación y proyección del Centro.
- Proponer estrategias de sostenibilidad que aseguren la viabilidad financiera, social y organizacional del Centro a mediano y largo plazo.

Con base en esta ruta, la pregunta de investigación que orienta este ejercicio es:

¿Cómo puede el Centro de Talento de la Universidad Icesi fortalecer su modelo de innovación social para mejorar la empleabilidad y asegurar su sostenibilidad institucional?

Este documento se estructura en cinco capítulos. El capítulo 1 presenta el marco conceptual y referencial, abordando los principales conceptos asociados a empleabilidad universitaria, modelos de negocio y planeación estratégica, así como

casos y experiencias relevantes en otras instituciones. El capítulo 2 se dedica al análisis del contexto interno y externo del Centro de Talento, empleando herramientas como el análisis DOFA y PESTEL para diagnosticar su situación actual. En el capítulo 3, se diseña el modelo de negocio del Centro con base en el CANVAS Social, lo que permite comprender de manera integral su funcionamiento, propuesta de valor y relaciones clave. El capítulo 4 presenta el plan estratégico, incluyendo misión, visión, valores, objetivos, líneas estratégicas e indicadores. Finalmente, el capítulo 5 aborda la implementación y sostenibilidad del modelo, con énfasis en la gobernanza, la gestión de recursos, los riesgos y las estrategias de sostenibilidad. El texto finaliza con las conclusiones y recomendaciones que resumen los hallazgos más relevantes y sugieren líneas de acción a futuro.

Este trabajo no solo pretende fortalecer al Centro de Talento como unidad clave dentro de la Universidad Icesi, sino también aportar a la discusión sobre el papel de las universidades en la construcción de un país más justo, más inclusivo y con mayores oportunidades de desarrollo para todos.

Capítulo 1: Marco conceptual y referencial

Este proyecto se basa en tres ideas clave: innovación social, empleabilidad y sostenibilidad institucional. Estos tres pilares se complementan para ayudarnos a entender y enfrentar los retos que surgen al conectar la vida académica con el mundo laboral, especialmente en una ciudad como Cali.

Innovación social

Concepto	Autor / Fuente	Contribución clave
Innovación y transformación	Joseph Schumpeter (1942)	Destrucción creadora: la innovación reemplaza lo existente para generar desarrollo económico y nuevos sistemas.
Tipologías de innovación	Christopher Freeman (1971)	Clasificación por alcance: innovación radical, importante, incremental.
Tipologías de innovación	Manual de Oslo (2005)	Tipología por tipo: producto, proceso, organizacional y marketing.
Enfoque social transformador	Geoff Mulgan (2006)	Definición de innovación social: solución de problemas sociales con nuevos modelos, relaciones y capacidades.
Proceso en etapas	Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010)	Modelo de 6 etapas: desde la identificación del problema hasta el cambio sistémico.
Escalabilidad sistémica	Westley y Antadze (2010)	Tres formas de escalar: hacia afuera (más usuarios), hacia arriba (políticas) y hacia adentro (valores).
Medición de impacto	Nicholls y Ziegler (2015)	Importancia de medir el impacto para la sostenibilidad, el aprendizaje continuo y la replicabilidad.

La innovación ha sido un concepto fundamental en el desarrollo económico y social a lo largo del tiempo. Schumpeter (1942) introdujo el término "destrucción creadora" para describir cómo las innovaciones transforman sistemas económicos a través del desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos. Según este enfoque, la innovación no solo genera crecimiento económico, sino que también reconfigura mercados y estructuras productivas mediante la introducción de bienes y métodos novedosos. Sin embargo, esta perspectiva se centraba principalmente en el ámbito económico, relegando las dimensiones sociales al margen del análisis:

La introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión. (Schumpeter, 1942, p. 83)

A partir de esta base, Freeman (1971) amplió la comprensión de la innovación al proponer una clasificación basada en su impacto y alcance. Su tipología distingue entre innovaciones radicales, que generan transformaciones profundas en industrias enteras; innovaciones importantes, que representan avances significativos en productos o procesos; e innovaciones incrementales, que consisten en mejoras progresivas dentro de sistemas ya existentes. Esta clasificación permitió estructurar mejor el papel de la innovación en el desarrollo económico y tecnológico, facilitando la identificación de patrones en la evolución de los mercados y sectores productivos.

El Manual de Oslo (2005) consolidó estos aportes al formalizar una tipología de la innovación que va más allá de la distinción entre innovaciones radicales e incrementales. Clasifica la innovación en cuatro tipos principales: de producto, enfocada

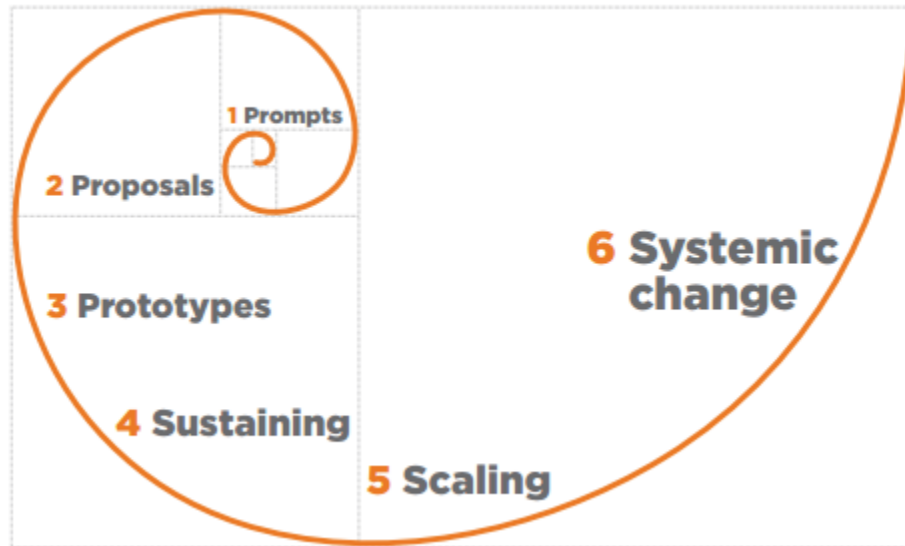
en el desarrollo o mejora de bienes y servicios; de proceso, que optimiza métodos de producción y distribución; organizativa, relacionada con nuevas formas de gestión y estructuras empresariales; y de marketing, que introduce estrategias novedosas de comercialización y posicionamiento. Esta clasificación permite una comprensión más estructurada del papel de la innovación en distintos contextos, desde el sector empresarial hasta la política pública, facilitando la identificación de patrones de cambio y oportunidades de desarrollo.

El concepto de innovación social surgió históricamente como una respuesta crítica a las limitaciones de la innovación tecnológica y económica, al evidenciar que el progreso material no necesariamente conlleva mejoras en la calidad de vida o justicia social. A diferencia de la innovación orientada a la productividad o al mercado, la innovación social pone en el centro la transformación de relaciones sociales, estructuras institucionales y condiciones de vida. Como explica Godin (2012), este tipo de innovación ha estado históricamente ligado a utopías sociales, movimientos reformistas y propuestas que buscan “transformar la sociedad desde dentro” mediante nuevas prácticas, valores y formas de organización que desafían el statu quo. En esta línea, Mulgan (2006) la define como un proceso que genera soluciones más efectivas, sostenibles y justas a problemas sociales complejos, con un enfoque que prioriza el impacto sistémico sobre los resultados inmediatos. Así, la innovación social no se limita a la creación de nuevos servicios o productos, sino que implica una reconfiguración profunda de las dinámicas de poder que reproducen desigualdades estructurales.

El *The Open Book of Social Innovation* (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010) amplía esta concepción al identificar seis etapas en el proceso de innovación social: identificación del problema, generación de ideas, creación de prototipos y pilotos, sostenibilidad, escalabilidad y difusión, y cambio sistémico.

Figura 1

Modelo de innovación social



Nota: tomado de Murray R., Caulier-Grice. J. and Mulgan. G. (2010)

Este modelo enfatiza que la innovación social no solo introduce nuevas soluciones, sino que también transforma los sistemas existentes al abordar problemas de manera holística y colaborativa. Según este enfoque, la innovación social no se limita a iniciativas individuales, sino que busca generar un impacto estructural en el ecosistema social y económico.

Por otra parte, el trabajo de Westley y Antadze (2010) subraya que la innovación social no solo debe ser resiliente, escalable y adaptable, sino que también debe generar cambios sistémicos que transformen estructuras y prácticas establecidas. Destacan tres formas de escalamiento: hacia afuera, mediante la expansión y replicación de iniciativas; hacia arriba, a través de la incidencia en políticas y marcos institucionales; y hacia adentro, promoviendo cambios en valores y normas culturales. En esta misma

línea, Nicholls y Ziegler (2015) enfatizan la importancia de medir el impacto social como una herramienta clave para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas, fomentar el aprendizaje continuo y facilitar su replicabilidad en distintos contextos.

Un ejemplo destacado de innovación social es el modelo de microcréditos desarrollado por Muhammad Yunus (2007) a través del Banco Grameen, que ha permitido empoderar comunidades marginadas, especialmente a mujeres, al proporcionar acceso a financiamiento sin necesidad de garantías tradicionales. Este caso demuestra cómo la innovación social puede combinar principios de sostenibilidad económica con objetivos sociales explícitos, promoviendo la inclusión financiera y el desarrollo comunitario. Además, evidencia el potencial de las iniciativas sociales para generar impactos sostenibles y sistémicos, al desafiar estructuras económicas excluyentes y fomentar un capitalismo más inclusivo.

Así las cosas, el concepto de innovación ha evolucionado desde un enfoque centrado en la productividad económica hacia una visión más holística, que integra dimensiones sociales, ambientales y culturales. Desde las ideas pioneras de Schumpeter hasta las discusiones contemporáneas sobre innovación social y sostenibilidad, el debate ha avanzado hacia la comprensión de la innovación como un proceso dinámico y multidimensional, capaz de generar cambios estructurales y promover un desarrollo más equitativo e inclusivo.

Empleabilidad

Concepto	Autor / Fuente	Contribución clave
Adaptabilidad y crecimiento	Hillage y Pollard (1998)	La empleabilidad es la capacidad de adquirir y usar habilidades técnicas, blandas y la disposición a aprender de forma continua. Introducen el concepto de empleabilidad acumulativa.
Contexto y multidimensionalidad	Martín-González y Pérez Esparrells (2013)	La empleabilidad no es solo individual, también depende del contexto social, económico, político y organizacional.
Rol del Estado y educación	Comisión Europea (1997, 2005)	Ubica la empleabilidad como eje de políticas educativas y laborales, especialmente en la sociedad del conocimiento.
Educación superior en América Latina	García-Blanco y Cárdenas-Sempértegui (2018)	Destacan la necesidad de conectar universidad y mercado laboral mediante competencias pertinentes, convenios con empresas y observatorios.
Competencias para el futuro	Ronald Barnett (2004)	En un mundo cambiante, son clave las competencias dinámicas: flexibilidad, resiliencia, adaptabilidad y aprendizaje constante.
Triple hélice	Etzkowitz y Leydesdorff (2000)	La empleabilidad mejora si universidad, empresa y Estado trabajan en conjunto como actores clave del ecosistema de innovación.

La empleabilidad se refiere a la capacidad de un individuo para adaptarse, mantenerse y crecer profesionalmente en un mercado laboral que está en constante evolución.

Según Hillage y Pollard (1998), este concepto abarca una amplia gama de competencias que incluyen habilidades técnicas, habilidades transferibles (como la capacidad de adaptarse a diferentes roles o contextos) y la disposición para el

aprendizaje continuo. Estos elementos son fundamentales para enfrentar con éxito los desafíos y cambios del entorno laboral. A medida que las economías se transforman y evolucionan hacia modelos basados en el conocimiento, la empleabilidad adquiere una dimensión más compleja. En este nuevo escenario, las interacciones entre el ámbito educativo, el sector productivo y las políticas públicas se vuelven esenciales para construir trayectorias laborales sostenibles. La capacidad de una persona para navegar y prosperar en este entorno depende no solo de sus competencias individuales, sino también de las oportunidades y apoyos que pueda recibir del contexto socioeconómico.

Históricamente, durante las décadas de 1950 y 1960, la empleabilidad estaba principalmente asociada con la formación técnica específica para un trabajo determinado. Sin embargo, hacia finales del siglo XX, autores como Hillage y Pollard (1998) ampliaron este enfoque al introducir el concepto de "empleabilidad acumulativa", que no solo abarca las habilidades técnicas relacionadas con el desempeño de tareas específicas, sino también las habilidades blandas, como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la adaptabilidad. Según Jackson y Tomlinson (2020), este enfoque integral refleja la creciente importancia de las competencias transversales que permiten a los trabajadores no solo obtener un empleo, sino también mantenerlo y evolucionar en él a lo largo del tiempo. La capacidad para aprender de nuevas experiencias y adaptarse a las transformaciones del mercado laboral se ha convertido en un factor crucial para la sostenibilidad profesional. Este cambio en la visión de la empleabilidad subraya la necesidad de preparar a los individuos no solo para el presente, sino también para un futuro laboral incierto y en constante transformación.

El concepto de empleabilidad ha experimentado una evolución considerable en los ámbitos académico, político y empresarial desde la década de los noventa (Martín-González & Pérez Esparrells, 2013), convirtiéndose en un concepto clave en las

políticas de desarrollo laboral y educativo. Sin embargo, su definición sigue siendo multidimensional y contextual, ya que varía según el marco socioeconómico y la disciplina desde la cual se analice. Esta falta de uniformidad ha dado lugar a un debate académico sobre los factores que componen la empleabilidad, así como sobre los indicadores apropiados para medirla (Forrier & Sels, 2003). Un ejemplo de cómo ha sido abordada en otros contextos, lo propone la Comisión Europea en sus informes de 1997 y 2005, en los que ha puesto la empleabilidad en el centro de las políticas públicas dentro de la sociedad del conocimiento, impulsando reformas educativas orientadas a mejorar la inserción laboral de los egresados universitarios.

En este contexto, la empleabilidad no solo se entiende como la capacidad de conseguir un empleo, sino también como un proceso de adaptación continua a un mercado laboral cada vez más competitivo y diverso.

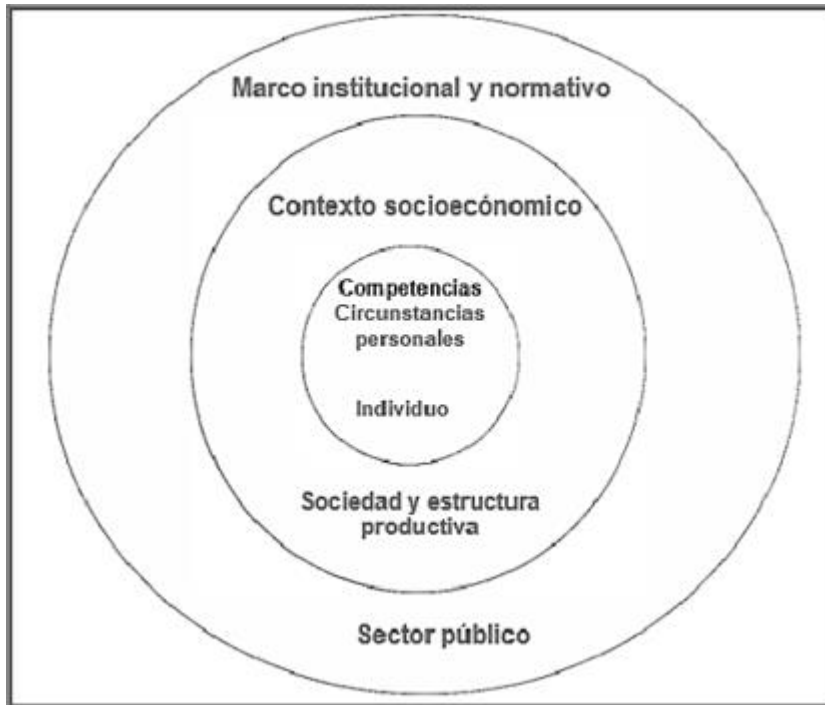
Desde la perspectiva de García-Blanco y Cárdenas-Sempértegui (2018), la relación entre educación superior y empleabilidad es especialmente relevante en América Latina, donde las universidades han tenido que adaptarse para responder a las exigencias del mercado laboral globalizado. En su estudio, destacan que las instituciones de educación superior no solo deben encargarse de certificar conocimientos, sino también de garantizar que los programas académicos estén alineados con las necesidades del mercado. Además, subrayan la importancia de seguir y apoyar a los egresados en su proceso de inserción laboral, lo cual implica una vinculación más estrecha entre las instituciones educativas y las empresas. Este enfoque complementa la visión de Thoilliez (2014), quien señala la creciente presión sobre las universidades para alinear su oferta educativa con las demandas cambiantes del mercado.

En este sentido, las universidades se enfrentan al reto de garantizar que sus egresados no solo sean competentes en términos técnicos, sino también que posean las habilidades transversales necesarias para adaptarse y crecer en un entorno profesional en constante transformación. Aspectos como el capital humano, el capital social, el capital psicológico, la capacidad de aprendizaje y la capacidad de gestión profesional, son componentes a tener en cuenta cuando se trata de empleabilidad (Forrier y Sels, 2003; Hillage & Pollard, 1998; Williams, et al., 2016).

Adicionalmente, autores como Martín-González y Pérez Esparrells (2013) destacan que la empleabilidad está influenciada por factores individuales como la educación, la experiencia laboral y la flexibilidad; factores organizacionales como las condiciones de empleo y la innovación tecnológica; y factores socioeconómicos como las políticas educativas, las regulaciones laborales y las redes profesionales.

Figura 2

Componentes y factores de la empleabilidad



Nota. Tomado de Martín-González (2013)

En el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, el concepto de empleabilidad ha adquirido una nueva dimensión, impulsada por la integración de tecnologías emergentes y la necesidad de adoptar una mentalidad de aprendizaje continuo. Según Yorke (2004), en un entorno marcado por la globalización y los avances tecnológicos, las competencias dinámicas se han convertido en un requisito esencial para que los trabajadores puedan mantener su relevancia a lo largo de sus carreras.

En este escenario, no solo se exige a los profesionales competencia en el uso de herramientas digitales, como la automatización y la inteligencia artificial, sino también la capacidad de reinventarse constantemente para adaptarse a los cambios rápidos y las nuevas demandas del mercado. La flexibilidad y la adaptabilidad se vuelven habilidades clave, ya que el entorno laboral actual requiere de individuos capaces de aprender nuevas habilidades, gestionar la incertidumbre y tomar decisiones informadas en

función de la evolución de la tecnología y los modelos de negocio. Así, la empleabilidad en la Cuarta Revolución Industrial se convierte en un proceso permanente y dinámico, donde la capacidad de aprender, desaprender y reaprender es fundamental para el éxito profesional.

La teoría de la Triple Hélice de Etzkowitz y Leydesdorff (2000) ofrece un marco fundamental para entender cómo la empleabilidad puede ser fortalecida a través de la interacción entre tres actores clave: universidades, empresas y gobiernos. Desde esta perspectiva, las universidades no deben limitarse a ofrecer formación técnica y académica, sino que deben desempeñar un papel más activo como catalizadores de la innovación y el emprendimiento. Esto implica que las universidades se conviertan en centros de conocimiento dinámico, donde se fomente la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas, habilidades esenciales para los graduados en un entorno laboral globalizado y tecnológicamente avanzado.

Figura 3

Modelo de la Triple Hélice: Ejemplos de Redes.



Nota. Tomado de Leydesdorff y Etzkowitz (1996)

Palfreyman (2012) advierte que, cuando la educación superior no está alineada con las demandas del mercado laboral, existe el riesgo de que los graduados se enfrenten a sobrecualificación y precarización laboral. Este desajuste puede generar frustración en los egresados, quienes, a pesar de contar con un alto nivel educativo, no logran acceder a trabajos acordes a sus competencias. Sin embargo, Jackson y Tomlinson (2020) argumentan que la integración de habilidades blandas, como la comunicación, la adaptabilidad y el trabajo en equipo, puede ayudar a mitigar estos problemas, preparándolos mejor para adaptarse a un entorno laboral cambiante y cada vez más competitivo.

En este contexto, García-Blanco y Cárdenas-Sempértegui (2018) resaltan la necesidad de que las universidades implementen programas de formación continua, fomenten la colaboración con el sector empresarial y creen mecanismos efectivos de inserción laboral que faciliten el acceso de los egresados al mercado.

Además, estos autores subrayan que la interacción constante con el sector productivo es esencial para que las universidades puedan formar a los estudiantes con capacidades relevantes que realmente respondan a las necesidades del mercado. Este enfoque permite que las instituciones de educación superior se adapten de manera continua a los cambios en las demandas laborales, asegurando que sus programas estén alineados con las exigencias del mundo empresarial. Así, la colaboración entre universidades y empresas promueve la empleabilidad de los graduados, al integrar tanto la formación teórica como la práctica, lo que les permite enfrentarse con éxito a los desafíos y oportunidades del mercado laboral actual.

Las alianzas estratégicas, como destaca el BID (2015), son una herramienta clave para mejorar la empleabilidad al facilitar la colaboración entre universidades, empresas y

gobiernos. Estas asociaciones no solo favorecen la inserción laboral de los estudiantes, sino que también impulsan la innovación dentro de las empresas y contribuyen al desarrollo económico local al generar un entorno más dinámico y colaborativo. Además, el enfoque de cofinanciamiento entre diferentes actores permite una sinergia efectiva que fortalece tanto la educación como las oportunidades de empleo, alineando las habilidades formativas con las demandas del mercado.

En este contexto, García-Blanco y Cárdenas-Sempértegui (2018) resaltan la importancia de herramientas como los observatorios laborales y las redes de egresados, que actúan como instrumentos poderosos para comprender la dinámica del mercado laboral y adaptar la formación universitaria a las necesidades cambiantes del sector productivo. La creación de estos mecanismos no solo mejora la relevancia de los programas educativos, sino que también permite una respuesta más ágil y precisa ante los retos del mercado, lo que, a su vez, facilita la empleabilidad sostenible y el crecimiento económico de las regiones.

La empleabilidad no es simplemente una cuestión de acceso al empleo, sino un proceso continuo de desarrollo y adaptación. En este proyecto, garantizar la empleabilidad implica diseñar estrategias que equipen a los estudiantes con las competencias necesarias para navegar un mercado laboral en constante evolución, mientras se fomenta la colaboración entre los actores clave del ecosistema laboral. Desde la perspectiva de la Triple Hélice, la sinergia entre universidades, empresas y gobiernos es un elemento fundamental para construir un modelo de empleabilidad sostenible y dinámico.

Sostenibilidad institucional

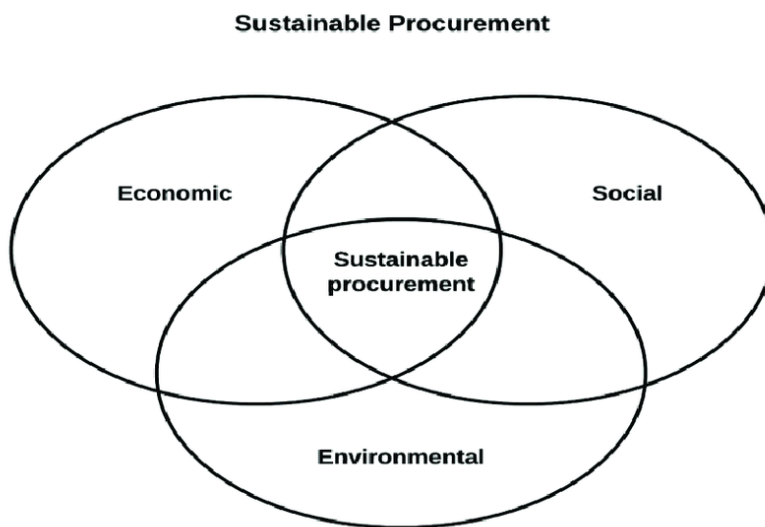
Concepto	Autor / Fuente	Contribución clave
Organizaciones con propósito	Peter Drucker (1954, 1985)	Las organizaciones deben equilibrar objetivos económicos con responsabilidad social y ambiental.
Triple resultado (TBL)	John Elkington (1994, 1997)	Éxito = impacto económico, social y ambiental.
Desarrollo sostenible	Informe Brundtland (1987)	Satisfacer necesidades actuales sin comprometer a generaciones futuras.
Liderazgo proactivo	Rahman, Wahab & Latiff (2022)	Cultura organizacional y liderazgo transformador como base de sostenibilidad.
Universidades sostenibles	Lozano (2018)	Las universidades deben incorporar sostenibilidad en sus planes, cultura y acciones.
Colaboración interinstitucional	Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2015)	Alianzas entre universidad, empresa y comunidad maximizan el impacto sostenible.
Ecosistema de innovación	Etzkowitz y Leydesdorff (2000)	La triple hélice crea entornos propicios para el desarrollo sostenible.

La sostenibilidad institucional ha evolucionado a lo largo del tiempo, ampliando su alcance y la forma en que las organizaciones la integran en sus operaciones. En sus

primeros días, el concepto de sostenibilidad era visto principalmente desde la perspectiva económica, pero pronto se reconoció que el bienestar social y la protección ambiental también debían ser considerados. Este enfoque más holístico se consolidó con el modelo del Triple Bottom Line (TBL) propuesto por Elkington (1994), que establece que las organizaciones deben medir su éxito en tres dimensiones: económica, social y ambiental.

Figura 4

Triple bottom line of sustainability



Nota. Tomado de Elkington, 1997

La sostenibilidad institucional está profundamente ligada a la visión social que se tiene de las organizaciones. Peter Drucker (1954) fue uno de los pioneros al proponer que las organizaciones no deben verse solo como entidades económicas, sino también como instituciones sociales que tienen la responsabilidad de generar valor más allá de las ganancias. Según Drucker, las organizaciones deben equilibrar sus objetivos financieros

con la contribución al bienestar social y a la conservación ambiental. Este enfoque se vinculó con lo que más tarde se conocería como el concepto de "valor compartido" (Dyllick & Hockerts, 2002).

A lo largo del tiempo, el concepto de sostenibilidad institucional se ha ido ampliando. En la década de los noventa, Elkington introdujo el modelo Triple Bottom Line (TBL), que se basa en la idea de que las organizaciones deben ser evaluadas no solo por sus resultados económicos, sino también por su impacto en la sociedad y el medio ambiente. Este modelo estableció un marco para medir la sostenibilidad de las empresas y otras organizaciones, marcando un cambio importante en la forma en que se pensaba sobre el éxito organizacional.

Con el paso del tiempo, estudios como los de Rahman et al. (2022) han agregado nuevas perspectivas al concepto de sostenibilidad institucional. Según estos autores, las organizaciones deben integrar un liderazgo transformador, que sea capaz de generar cambios sostenibles, y adoptar una cultura organizacional que valore y promueva los principios de sostenibilidad. Esto implica no solo adaptarse a las necesidades económicas del presente, sino también ser capaces de anticipar los retos futuros y actuar de manera proactiva.

En este sentido, Drucker (1985) señaló que la innovación y la adaptabilidad son esenciales para garantizar que las organizaciones sigan siendo relevantes y sostenibles en un mundo en constante cambio. No basta con gestionar bien los recursos disponibles; las organizaciones deben ser capaces de innovar y adaptarse a las circunstancias cambiantes para mantenerse competitivas y responsables en su desempeño.

Una de las ideas centrales de la sostenibilidad institucional es que no se trata de un objetivo estático, sino de un proceso dinámico. Esto significa que las organizaciones deben ser capaces de evolucionar continuamente, incorporando nuevas estrategias y adaptándose a las realidades sociales, económicas y ambientales que van surgiendo. Por ejemplo, el informe Brundtland (1987) definió el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. Esto refuerza la necesidad de tener una visión a largo plazo en las estrategias institucionales.

En el ámbito universitario, la sostenibilidad institucional adquiere una particular relevancia. Según Lozano (2018), las universidades deben ser modelos de sostenibilidad, no solo en términos de gestión ambiental, sino también en la forma en que forman a los futuros líderes. La integración de la sostenibilidad en los planes de estudio, la promoción de la investigación orientada a la innovación social y el fomento de prácticas institucionales responsables son aspectos clave para asegurar que las universidades contribuyan positivamente a la sociedad.

Además, la innovación social juega un papel fundamental en la sostenibilidad institucional. La capacidad de las organizaciones para innovar, especialmente en términos de procesos y productos, es crucial para lograr resultados sostenibles a largo plazo. Este enfoque no solo ayuda a las organizaciones a adaptarse, sino también a generar un impacto social positivo, creando valor no solo económico sino también social y ambiental.

Sin embargo, Rahman et al. (2022) también subrayan que uno de los principales desafíos para la sostenibilidad institucional es la priorización de los resultados económicos en detrimento de los aspectos sociales y ambientales. Esto se convierte en

un obstáculo para alcanzar un desarrollo verdaderamente sostenible, ya que las organizaciones a menudo tienden a centrarse en metas a corto plazo que favorecen las ganancias económicas inmediatas. Esta tendencia debe ser cuestionada y corregida para promover una visión más equilibrada de la sostenibilidad.

Además de este desafío, Lozano (2018) advierte que la falta de un enfoque sistémico en muchas organizaciones puede llevar a la fragmentación de los esfuerzos sostenibles. Las iniciativas ambientales y sociales a menudo se manejan de forma aislada, sin una estrategia global que integre todos los aspectos de la sostenibilidad. Esto puede limitar el impacto y el alcance de las acciones que se emprenden, por lo que se necesita un enfoque más coherente y coordinado para asegurar que los esfuerzos sean efectivos.

Una forma de superar esta fragmentación y mejorar la sostenibilidad institucional es fomentar la colaboración interinstitucional. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2015), las alianzas estratégicas entre universidades, empresas y comunidades pueden ser catalizadores de innovación sostenible. Al trabajar juntos, estos actores pueden compartir recursos, conocimientos y mejores prácticas, maximizando el impacto colectivo y asegurando que las iniciativas sostenibles sean más efectivas.

El modelo de la Triple Hélice (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000) es un ejemplo de cómo las alianzas estratégicas pueden mejorar la sostenibilidad institucional. Este modelo enfatiza la importancia de la colaboración entre universidades, la industria y el gobierno como un medio para crear ecosistemas de innovación que favorezcan el desarrollo sostenible. En este contexto, las universidades juegan un papel fundamental, ya que no solo educan a los futuros líderes, sino que también promueven la investigación y la innovación que son clave para la sostenibilidad.

Finalmente, la sostenibilidad institucional no debe verse como un objetivo a corto plazo, sino como un proceso continuo que requiere un enfoque dinámico y flexible. Las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios sociales, económicos y ambientales, y para ello es fundamental la capacidad de innovación y la integración de principios éticos. En este sentido, garantizar la sostenibilidad de las instituciones, como el Centro de Talento de la Universidad Icesi, implica no solo mantener su operatividad a largo plazo, sino también generar un impacto positivo en sus estudiantes, la comunidad y el entorno laboral.

2. Revisión de experiencias previas: benchmarking, buenas prácticas

En el marco de esta investigación, se realizó un ejercicio de *benchmarking* con el propósito de identificar experiencias y buenas prácticas tanto a nivel internacional como nacional, que pudieran ofrecer aprendizajes valiosos para el fortalecimiento estratégico del Centro de Talento de la Universidad Icesi. Este análisis comparativo busca nutrir la planeación estratégica, proporcionando un panorama de modelos exitosos en la gestión de la empleabilidad y la relación con la comunidad académica y empresarial.

***Benchmarking* internacional: referentes de innovación y sostenibilidad**

Se seleccionaron tres iniciativas internacionales destacadas por su innovación, impacto y sostenibilidad, que operan bajo altos estándares de impacto social, ambiental y transparencia, al contar con la certificación como Empresas B. Esta característica las convierte en referentes no solo por sus metodologías, sino por su compromiso con un modelo de negocio con propósito.

- **Institute of Employability Professionals (IEP) - Reino Unido:** con sede en Londres, el IEP se ha posicionado como una organización líder en la

profesionalización de quienes trabajan en el ámbito de la empleabilidad. Su propuesta se basa en la formación continua de "profesionales de la empleabilidad", ofreciendo acreditaciones, estándares éticos y una comunidad de práctica global. Su valor radica en la comprensión de que el acompañamiento en la búsqueda de empleo requiere metodologías sólidas, competencias específicas y una profunda reflexión ética. Esta perspectiva es especialmente relevante para el Centro de Talento de Icesi, cuyo equipo de asesoras de práctica y profesionales de orientación laboral cumple un rol transformador. La implementación de procesos de formación y certificación continua para el equipo del Centro sería un paso significativo hacia la consolidación de estándares de calidad similares.

- **HireMee - India:** esta iniciativa india combina tecnología y un marcado enfoque social para mejorar la empleabilidad juvenil en un contexto de alta desigualdad. Su modelo se fundamenta en pruebas de evaluación de habilidades, perfiles en línea y una conexión directa y sin costo con empleadores. Su capacidad de escalar a nivel nacional y vincular a miles de jóvenes con oportunidades laborales subraya la importancia de contar con plataformas tecnológicas robustas, datos confiables y una lógica de servicio centrada en las necesidades del usuario. Para el Centro de Talento, que se encuentra en proceso de consolidar su nueva plataforma digital de empleabilidad (Coally), la experiencia de HireMee ofrece valiosas lecciones sobre accesibilidad, segmentación, analítica de datos y eficiencia en la intermediación.
- **Heroyam - Países Bajos:** el caso de Heroyam destaca por su enfoque en la reinserción laboral de personas en situación de vulnerabilidad, incluyendo migrantes, personas con discapacidad o con trayectorias laborales discontinuas. Su propuesta integra mentoría, alianzas con empresas inclusivas y un enfoque narrativo

que reconoce el potencial y la historia de vida de cada individuo. Este modelo resuena profundamente con el diferencial del Centro de Talento de Icesi, que ha adoptado como principio la atención humana, sin barreras ni discriminación. Heroyam sirve como un espejo para robustecer la estrategia de inclusión laboral y atención personalizada del Centro.

La selección de estas tres experiencias internacionales se justifica por su impacto demostrado y su orientación estratégica hacia la sostenibilidad (económica, social y ambiental). Han logrado escalar su impacto sin perder su misión social, lo que inspira al Centro de Talento de Icesi a proyectarse como una organización con estándares similares, incluso con la aspiración de obtener la certificación de Empresa B. Este horizonte no solo mejoraría los procesos internos, sino que reafirmaría su compromiso con el desarrollo sostenible, el empleo digno y la transformación social de la región.

***Benchmarking* nacional: modelos de empleabilidad en el contexto colombiano**

Para complementar la perspectiva internacional, se analizó la estructura y los programas de empleabilidad de diversas universidades colombianas, identificando modelos y buenas prácticas en la gestión de prácticas, pasantías y la relación con egresados.

- **Universidad del Valle (Univalle):** opera a través de una Coordinación de Emprendimiento, Prácticas e Innovación, complementada por un Programa de Prácticas y Pasantías denominado "Ruta de Desarrollo Profesional" y una Coordinación de Egresados. Este modelo refleja una integración de la empleabilidad con el fomento del emprendimiento y la innovación.

- **Pontificia Universidad Javeriana Cali:** cuenta con una Oficina de Prácticas Estudiantiles y una Oficina de Relación con Egresados, conocida como "Regresa". Adicionalmente, implementa una "Ruta de Empleabilidad" dirigida tanto a estudiantes como a egresados, lo que sugiere un acompañamiento continuo a lo largo de la trayectoria profesional.
- **Universidad Autónoma de Occidente (UAO):** su estructura incluye un Centro de Prácticas y Pasantías, un Departamento de Relaciones con Egresados y el Programa "Ubícate", que atiende tanto a egresados como a estudiantes, evidenciando un enfoque unificado en la inserción laboral.
- **EAFIT (Medellín):** presenta un modelo integral denominado "Talento EAFIT", que abarca "Inmersiones de talento" (pasantías), "Estudiantes" (prácticas), un "Programa de Mentorías Última Milla", y secciones específicas para "Graduados", "Emprendedores" y "Organizaciones". Complementa esto con una "Comunidad de graduados y filantropía", lo que indica un enfoque holístico en el desarrollo de talento y la vinculación con el ecosistema.
- **Universidad de los Andes (Bogotá):** cuenta con un "Centro de Trayectoria Profesional (CTP)", que atiende de manera unificada a estudiantes y egresados, sugiriendo una visión de acompañamiento a largo plazo.
- **Universidad del Rosario (Bogotá):** opera con "URJobs - Coordinación de empleabilidad e inserción laboral", que gestiona pasantías y prácticas, y una

"Dirección de Extensión y Egresados" que incluye programas de empleabilidad y un programa de mentores.

El análisis de estas experiencias, tanto internacionales como nacionales, revela tendencias clave y buenas prácticas aplicables al Centro de Talento de la Universidad Icesi. A nivel global, se destaca la importancia de la profesionalización de los gestores de empleabilidad, el uso estratégico de plataformas tecnológicas para la intermediación y la medición del impacto social, así como un fuerte compromiso con la inclusión y la sostenibilidad. En el contexto nacional, se observa una diversidad de modelos, muchos de los cuales integran las oficinas de prácticas y egresados, y desarrollan programas específicos de empleabilidad para ambos públicos. Universidades como EAFIT, y Los Andes muestran una tendencia hacia la centralización y la creación de marcas paraguas para sus servicios de talento.

Estos hallazgos refuerzan la pertinencia del modelo del Centro de Talento de Icesi, que ya integra acompañamiento personalizado, alianzas estratégicas y un enfoque inclusivo. El *benchmarking* sugiere oportunidades para fortalecer la capacitación del equipo, optimizar el uso de la tecnología (como la plataforma Coally), diversificar las fuentes de financiación para asegurar la sostenibilidad a largo plazo, y consolidar aún más su posicionamiento como un referente en empleabilidad e innovación social en Colombia y la región.

Experiencia de <i>benchmarking</i>	Característica clave observada	Conexión con el Centro de Talento (actual / oportunidad)	Aprendizaje clave / aplicación en la propuesta final
I. Benchmarking internacional			
Institute of Employability Professionals (IEP) - Reino Unido	Profesionalización y desarrollo continuo de los profesionales de la empleabilidad. Ofrecen acreditaciones, estándares éticos, marcos de calidad y una comunidad de práctica global.	El equipo del Centro ya cumple un rol transformador y de acompañamiento humano. Existe la oportunidad de formalizar y elevar sus estándares de profesionalización y desarrollo.	Reforzamiento del Capital humano: implementar procesos de formación y certificación continua para el equipo del Centro en habilidades clave de empleabilidad y acompañamiento.
HireMee - India	Plataforma impulsada por inteligencia artificial para la evaluación de habilidades y contratación (incluyendo evaluaciones psicométricas, de	El Centro se encuentra en desarrollo de su plataforma Coally y tiene la debilidad del manejo manual de datos (Excel, falta de CRM). Busca fortalecer la	Fortalecimiento tecnológico y de datos: incorporar lecciones sobre la evaluación in situ de habilidades, la automatización en la pre-selección y la segmentación de

	<p>competencia en programación y exámenes con supervisión automatizada).</p> <p>Conecta directamente a candidatos previamente evaluados con los empleadores, y ofrece además recursos para la marca personal y la planificación de carrera.</p>	<p>conexión con empleadores y la efectividad de sus programas.</p>	<p>candidatos para optimizar la intermediación en Coally. Explorar la integración de herramientas de IA en el desarrollo de la plataforma y el CRM.</p>
<p>Heroyam - Países Bajos</p>	<p>Este modelo se centra en la reintegración laboral de poblaciones en situación de vulnerabilidad (como refugiados, migrantes y personas con</p>	<p>El Centro ya tiene un diferencial en su atención humana y compromiso con la inclusión y la no discriminación (Fortalezas: "Compromiso con</p>	<p>Profundización de la inclusión y acompañamiento técnico: robustecer la estrategia de inclusión laboral y atención personalizada, desarrollando</p>

	<p>discapacidad). Ofrece reclutamiento, contratación temporal y cesión temporal de personal, junto con apoyo práctico tanto a los empleadores como a los recién llegados, incluyendo capacitación lingüística.</p>	<p>la inclusión y la diversidad").</p>	<p>programas y alianzas específicas para poblaciones diversas y vulnerables. Integrar un acompañamiento que guíe al talento en funciones técnicas específicas.</p>
--	--	--	--

II. Benchmarking nacional

<p>Tendencia a la centralización y marcas paraguas (EAFIT con "Talento EAFIT", Universidad de los Andes con "CTP", Universidad del Rosario con "URJobs",</p>	<p>Integración de servicios de prácticas, egresados y empleabilidad bajo una unidad o marca unificada. Acompañamiento del ciclo de vida del estudiante al graduado. EAFIT,</p>	<p>El Centro de Talento ya opera como una unidad integrada para estudiantes y graduados, siendo un actor estratégico en la empleabilidad de Icesi.</p>	<p>Consolidación del posicionamiento y marca: reforzar la identidad del Centro como un referente de empleabilidad e innovación social universitaria a nivel nacional, consolidando su "marca paraguas" y</p>
---	--	--	--

Univalle, Javeriana Cali)	por ejemplo, incluye inmersiones, mentorías, emprendedores y organizaciones.		articulando todos sus servicios bajo una visión unificada.
Modelos con rutas de empleabilidad y acompañamiento continuo (Javeriana Cali con "Ruta de Empleabilidad", UAO con "Ubícate", Univalle con "Ruta de Desarrollo Profesional")	Implementación de programas estructurados que acompañan al estudiante/egresado en diferentes etapas de su trayectoria profesional, desde la formación temprana hasta la inserción y el desarrollo de carrera, a menudo con cursos y talleres específicos.	El Centro de Talento ya ofrece acompañamiento integral (antes, durante y después de la práctica) y desarrolla estrategias para etapas tempranas (pasantes, microaprendizajes) y egresados.	Reforzamiento del acompañamiento a lo largo de la vida: continuar y expandir el acompañamiento holístico, asegurando que las "rutas" sean flexibles y adaptadas a las necesidades específicas de cada programa y tipo de estudiante/graduado.
Uso de plataformas robustas para egresados y empleabilidad	Desarrollo y uso de plataformas digitales específicas para la bolsa de empleo de	El Centro contaba con EIEmpleo.com y está en desarrollo de una nueva plataforma	Optimización de la conexión con graduados y eficiencia operativa: asegurar que la

<p>(Uninorte con "Turpial", Univalle con "JoinUp", U. del Rosario con "ElEmpleo.com")</p>	<p>egresados y estudiantes, facilitando la conexión con oportunidades laborales y la gestión de perfiles. Algunos integran observatorios laborales.</p>	<p>con la ayuda de Coally y busca mejorar la comunicación con los graduados y la gestión de datos. La gestión actual se hace en Excel.</p>	<p>plataforma Coally sea robusta y efectiva para toda la comunidad, facilitando la conexión con oportunidades, el seguimiento de trayectorias, y la integración con el CRM (Salesforce) para una gestión de datos más eficiente y un observatorio laboral interno.</p>
---	---	--	--

Capítulo 2: Problema y diagnóstico estratégico

Como parte fundamental del proceso investigativo de este trabajo de grado, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a diferentes públicos clave del Centro de Talento de la Universidad Icesi: estudiantes, graduados, líderes y aliados organizacionales. El propósito fue conocer sus percepciones frente a los servicios ofrecidos, su impacto y las oportunidades de mejora. Estas voces, directas desde la experiencia, permitieron complementar la revisión documental con insumos valiosos y actualizados sobre cómo es vivida y valorada la gestión del Centro desde distintas miradas. Los hallazgos derivados de estas entrevistas sirvieron como base para construir el análisis PESTEL y la matriz DOFA, herramientas clave para el diagnóstico estratégico de la organización.

Es importante destacar que el diseño y la formulación del plan estratégico descrito en este trabajo fue resultado de un ejercicio profundamente colaborativo y participativo. Este proceso se desarrolló en diálogo constante con el equipo de liderazgo del Centro de Talento, incluyendo al Director (Manolo Constain), la Líder de Talento en Formación (Paola Avendaño) y el Líder de Relación con Graduados (Oscar Valdivieso), así como con otros colaboradores clave. La metodología incluyó entrevistas semiestructuradas, socializaciones internas y múltiples espacios de retroalimentación, donde se discutieron los hallazgos del diagnóstico, se co-crearon las apuestas estratégicas y se validaron los objetivos y las líneas de acción. Posteriormente, la propuesta fue socializada y validada con la Dirección del Centro de Talento, garantizando así la legitimidad, pertinencia y apropiación de las estrategias planteadas por parte de quienes las implementarán.

Los hallazgos permiten afirmar que el Centro de Talento es ampliamente valorado por su enfoque humano y su compromiso con la empleabilidad. Según Juan David

Gutiérrez, estudiante próximo a práctica, manifiesta que “El valor agregado generado por el Centro de Talento es positivo por cuanto permite al estudiante ajustarse en su transición del entorno académico al profesional, dotándolo de los conocimientos y herramientas que le facilitarán desenvolverse en su lugar de trabajo.” (J. D. Gutiérrez, comunicación personal, mayo 20, 2025). Resalta el papel de los talleres, la preparación para entrevistas y la hoja de vida como herramientas claves en la transición al mundo laboral.

Oscar Valdivieso, líder de relación con graduados, destaca “el acompañamiento por parte de las coordinadoras en el proceso de búsqueda y contratación de las practicas” como un aspecto que funciona bien y debería mantenerse (O. Valdivieso, comunicación personal, mayo 20, 2025). Para Karen Plazas, asesora de práctica, el diferencial del Centro radica en la cercanía con los estudiantes y el acompañamiento durante toda su experiencia práctica, lo cual genera confianza y conexión con el equipo “El impacto es de IMPULSO, pues el centro de talento impulsa a los estudiantes hacia el mundo laboral con las mejores herramientas para que sean profesionales que se destaquen en sus primeros años de vida laboral” (K. Plazas, comunicación personal, mayo 20, 2025).

Desde su liderazgo, Paola Avendaño describe que el Centro de Talento “actúa como un facilitador de desarrollo profesional consciente para los estudiantes, ayudándoles a identificar sus fortalezas, comprender las dinámicas del mercado laboral y construir una hoja de ruta clara hacia sus objetivos profesionales” (P. Avendaño, comunicación personal, mayo 20, 2025). Además, resalta como elementos valiosos “la proximidad y acompañamiento personalizado con los estudiantes, que genera confianza y sentido de pertenencia”, así como las metodologías prácticas y el enfoque integral más allá de la inserción laboral.

Por su parte, Héctor Yaker, estudiante en práctica, destaca que “Las asesorías individuales en PDP II son de los espacios que más he disfrutado y más me he enriquecido. La feria laboral es genial, muy interesante. Que lleven invitados a las clases de PDP I” (H. Yaker, comunicación personal, mayo 20, 2025). En la misma línea, Manolo Constain afirma que “ese es nuestro valor: conectar a los estudiantes, a los graduados, a las organizaciones, a nuestros colaboradores con oportunidades que van a transformar vidas y entornos” (M. Constain, comunicación personal, mayo 20, 2025), reflejando así una visión integral y transformadora del rol institucional del Centro.

Sin embargo, también emergen desafíos estructurales que requieren atención para consolidar y escalar el impacto del Centro de Talento. Se señala, por ejemplo, la necesidad de profundizar más en los contenidos de los talleres. Como menciona Juan David Gutiérrez, “En últimas, lograr que el estudiante comprenda que una hoja de vida no es estándar, y tiene tantas versiones como vacantes a las que se aplica.” (J. D. Gutiérrez, comunicación personal, mayo 20, 2025), y este tipo de orientaciones deberían abordarse con mayor nivel de detalle.

Oscar Valdivieso sugiere ampliar el acompañamiento profesional durante las prácticas, integrando a asesores graduados con formación en las mismas áreas de los estudiantes: “el acompañamiento al practicante debería incluir también un perfil que acompañe desde el ámbito profesional (Asesor(a) de la misma carrera que está terminando el practicante)”. (O. Valdivieso, comunicación personal, mayo 20, 2025).

Karen Plazas añade que “por ejemplo, el nivel de inglés, debería ser un requisito del programa de MINDSET360 que los estudiantes se gradúen con TOEFL o IELTS y agregar este costo a la matrícula académica. Icesi está en desventaja como Business School a nivel global por no graduar profesionales con buen nivel de inglés.” (K. Plazas, comunicación personal, mayo 20, 2025).

Desde la visión de liderazgo, Manolo Constain identifica áreas de mejora clave como “Se debe fortalecer el manejo y análisis de los datos, la actualización de los datos de los graduados, la agilidad de respuesta a solicitudes (internas y externas), la efectividad en la contratación de nuestros programas de empleabilidad y el seguimiento a estos procesos.” (M. Constain, comunicación personal, mayo 20, 2025). Por su parte, Paola Avendaño coincide al identificar como prioridad “Sistematizar y visibilizar el impacto de las acciones del Centro con datos, testimonios y trayectorias de éxito.” (P. Avendaño, comunicación personal, mayo 20, 2025), y destaca la importancia de fortalecer alianzas estratégicas para anticipar tendencias del mercado.

Finalmente, Héctor Yaker, estudiante en práctica, resalta la necesidad de adaptar mejor la oferta de práctica a los perfiles disciplinares y estilos de aprendizaje de los estudiantes: “Cómo afrontar al mundo laboral siendo personas introvertidas, o que no se sienten cómodas con el mundo corporativo.” (H. Yaker, comunicación personal, mayo 20, 2025).

Estas percepciones construyen una base sólida para analizar las condiciones externas e internas que enfrenta el Centro, y abren camino para el análisis PESTEL y la matriz DOFA presentados a continuación.

1. Análisis del contexto externo

PERSPECTIVA PESTEL

Factores políticos

El actual panorama político colombiano se distingue por un debate intenso en torno a la reforma laboral, una iniciativa gubernamental que aspira a reconfigurar las dinámicas de las relaciones laborales. Esta reforma busca, principalmente, mejorar las condiciones de trabajo, robustecer la estabilidad en el empleo y asegurar la plena garantía de los

derechos de los trabajadores. El Gobierno Nacional ha establecido como prioridad tanto la formalización del mercado laboral como el fomento de la inserción laboral de los jóvenes, aspectos que inciden directamente en el Centro de Talento y sus diversos grupos de interés.

En el contexto específico de Cali, una ciudad que enfrenta retos importantes en términos de informalidad y desempleo juvenil, las políticas gubernamentales orientadas hacia el empleo formal y la protección de los trabajadores representan tanto oportunidades como desafíos. Si bien estas políticas pueden generar nuevas vías para la ubicación de talento y el desarrollo de programas de empleabilidad, también plantean la necesidad de que las empresas realicen ajustes para adaptarse a las nuevas regulaciones laborales. Adicionalmente, el Centro de Talento se ve favorecido por un entorno político que impulsa de manera activa las iniciativas de empleabilidad juvenil y la formación para el trabajo, a través de programas tanto gubernamentales como de cooperación internacional.

La reforma laboral en curso requiere una atención especial, dado su potencial impacto en la contratación de jóvenes. Las propuestas de otorgar mayores derechos a los aprendices, incrementar sus salarios, garantizar el pago de prestaciones sociales y ofrecer protección frente a la automatización configuran un nuevo escenario para la vinculación de jóvenes al mercado laboral.

Factores económicos

El análisis de los factores económicos revela un panorama diverso en Colombia, donde coexisten desafíos persistentes y oportunidades emergentes en el ámbito de la empleabilidad. La tasa de desempleo continúa siendo una preocupación central, que afecta de manera desproporcionada a los jóvenes y a los recién graduados. Esta

problemática se intensifica en Cali, donde la crisis económica derivada de la pandemia y la elevada informalidad laboral exacerban la situación.

En lo que respecta al crecimiento económico, se proyecta una expansión moderada de la economía colombiana, caracterizada por una dinámica sectorial heterogénea.

Sectores como la tecnología, las energías renovables y el comercio electrónico exhiben un potencial de crecimiento significativo, mientras que otros, como la manufactura tradicional, se enfrentan a mayores dificultades.

El incremento en el costo de vida en Colombia constituye otro factor económico relevante que influye en la empleabilidad. Las empresas podrían verse en la necesidad de limitar la contratación de nuevo personal debido a los costos laborales asociados, lo que a su vez repercute en las condiciones salariales de ingreso al mercado laboral, especialmente para los recién graduados.

Factores sociales

Las dinámicas sociales también desempeñan un papel crucial en la configuración del entorno de la empleabilidad. Las expectativas laborales de los jóvenes están experimentando una evolución, con una creciente preferencia por empleos que ofrezcan flexibilidad, oportunidades de desarrollo profesional, modalidades de teletrabajo y un paquete de beneficios que vaya más allá de la simple remuneración salarial. Este cambio en las preferencias representa un desafío para las empresas tradicionales, que deben adaptarse para atraer y retener el talento joven.

La diversidad y la inclusión se han consolidado como valores fundamentales en el ámbito empresarial. Las organizaciones conceden cada vez mayor importancia a la conformación de equipos diversos, la equidad de género y la inclusión de personas de

diferentes orígenes y condiciones, lo que genera nuevas oportunidades para los profesionales que promuevan estos valores.

En relación con las habilidades requeridas en el mercado laboral, se observa una creciente demanda tanto de habilidades blandas como de habilidades técnicas especializadas. Las habilidades blandas, tales como la comunicación efectiva, el liderazgo y el trabajo en equipo, se consideran esenciales para el desempeño laboral en diversos contextos. De igual manera, las habilidades técnicas vinculadas con la tecnología, el análisis de datos y la sostenibilidad adquieren una relevancia cada vez mayor en un mundo laboral en constante transformación.

Factores tecnológicos

La tecnología se ha convertido en un motor de cambio fundamental en el ámbito de la empleabilidad. La digitalización y la inteligencia artificial generativa (IAG) están transformando los procesos de búsqueda de empleo y selección de personal, lo que implica que la formación en herramientas digitales se ha vuelto indispensable para los profesionales que aspiran a ingresar o progresar en el mercado laboral.

Las plataformas y tecnologías de reclutamiento también están experimentando una rápida evolución. Redes profesionales como LinkedIn, herramientas de IA para la selección de personal y plataformas especializadas en la intermediación laboral, como Coally (que será utilizada por el Centro de Talento), se han convertido en elementos clave en la conexión entre candidatos y empleadores.

A pesar de los avances en la digitalización, persisten brechas en la formación en habilidades digitales avanzadas. Esta situación limita la competitividad de algunos egresados, lo que subraya la necesidad de fortalecer la formación en este campo.

Factores ambientales

La sostenibilidad y la economía circular están ganando terreno como factores cada vez más relevantes en el mundo laboral. Existe una creciente demanda de profesionales con conocimientos y habilidades en estas áreas, lo que representa una oportunidad para el Centro de Talento, aunque en la actualidad no cuenta con una estrategia específicamente orientada a los empleos verdes.

El compromiso de las empresas con la sostenibilidad también es un factor que merece consideración. Un número creciente de organizaciones ha integrado prácticas sostenibles en su operación y busca activamente talento que esté alineado con estos valores, lo que refleja una transformación en los criterios de selección de personal.

Factores legales

El marco legal que regula las prácticas profesionales y el empleo juvenil tiene un impacto directo en la labor del Centro de Talento. Leyes como la 789 de 2002, la 1780 de 2016, la 2039 de 2020 y la 2119 de 2021 establecen las normas para el contrato de aprendizaje, permiten que las prácticas sean reconocidas como experiencia laboral y promueven la contratación de jóvenes.

La inclusión y el trabajo digno constituyen otros aspectos legales relevantes. Leyes como la 361 de 1997 y la 1618 de 2013 fomentan la contratación de personas con discapacidad y ofrecen incentivos fiscales a las empresas que lo hagan.

Además de las leyes que promueven la inclusión, existen incentivos específicos para los empleadores que contraten jóvenes y población considerada vulnerable. Estos beneficios tributarios buscan estimular la generación de empleo para estos grupos y facilitar su integración al mercado laboral.

Este análisis PESTEL proporciona una visión panorámica de los principales factores externos que influyen en el Centro de Talento de la Universidad Icesi. Comprender estas dinámicas resulta esencial para el diseño de estrategias efectivas que permitan al Centro cumplir con su misión de facilitar la inserción laboral de sus estudiantes y graduados y contribuir al desarrollo del mercado laboral tanto en la región como en el país.

2. Análisis del contexto interno

El análisis DOFA es una herramienta esencial en la planeación estratégica de nuestro Centro, que nos permite navegar con éxito hacia nuestras metas al proporcionar un entendimiento profundo de nuestra situación interna y externa. DOFA es un acrónimo que representa las Debilidades internas que debemos mejorar, las Oportunidades externas que podemos aprovechar, las Fortalezas internas que nos dan ventaja, y las Amenazas externas que debemos evitar. Aunque su origen no se atribuye a un único autor, el análisis DOFA se popularizó en las décadas de 1960 y 1970, y hoy en día es crucial para el autoconocimiento, la visión del entorno, la toma de decisiones efectiva y la mejora continua de las organizaciones.

Fortalezas

El Centro de Talento de la Universidad Icesi se distingue por su enfoque en el acompañamiento integral y personalizado en la empleabilidad. A diferencia de otros centros, ofrece asesoría a los estudiantes en todas las etapas de su proceso de inserción laboral: antes, durante y después de las prácticas, e incluso apoya a los graduados en su búsqueda de empleo. Esta atención personalizada se materializa en programas como Mindset 360-1 y Midset 360-2, el seguimiento durante el semestre de práctica, y el acompañamiento a graduados, los cuales fortalecen significativamente la

inserción laboral de los estudiantes. Además, el Centro está desarrollando una estrategia para facilitar las primeras experiencias profesionales de los estudiantes a través de pasantías y microaprendizajes.

La efectividad de estos programas se evidencia en la alta tasa de empleabilidad y la sólida vinculación con empresas. Cada semestre, el 100% de los estudiantes en práctica logran ubicarse en alguna organización. Más aún, la Universidad Icesi tiene una tasa de ocupación del 94.4% entre sus graduados, lo que subraya el éxito de las iniciativas de empleabilidad del Centro de Talento. Esta alta empleabilidad se apoya en una estrecha relación con más de 300 organizaciones cada semestre, incluyendo empresas de alto impacto como Tecnoquímicas, un aliado clave en la contratación de talento Icesi.

El Centro de Talento goza de un notable reconocimiento y prestigio en el mercado laboral del Valle del Cauca. Las empresas de la región valoran el alto nivel académico y el enfoque de aprendizaje activo de los estudiantes de Icesi. Adicionalmente, la certificación en inglés B2 y el extenso capital relacional de los egresados son atributos altamente apreciados por los empleadores.

El Centro de Talento organiza eventos estratégicos que fomentan la empleabilidad y el *networking*. Dos veces al año, se llevan a cabo ferias laborales dirigidas a estudiantes en búsqueda de prácticas, estudiantes de posgrado y graduados, tanto con experiencia como sin ella. Se promueven espacios de *networking* como charlas institucionales, desayuno con jefes de práctica y eventos exclusivos para graduados. Asimismo, se implementan estrategias digitales para fortalecer la vinculación laboral, como grupos de WhatsApp y LinkedIn para graduados, facilitando la conexión con oportunidades laborales.

Un factor diferencial del Centro de Talento es su compromiso con la inclusión y la diversidad. El Centro garantiza que todos los estudiantes tengan acceso a sus servicios de empleabilidad, independientemente de su color de piel, género, situación económica, orientación sexual o discapacidad. Se realizan esfuerzos activos para favorecer la inserción laboral de mujeres, personas de la comunidad LGBTQ+, y personas con discapacidad física o psicológica. En este sentido, la diversidad se considera un valor fundamental, y el Centro de Talento promueve la equidad en el acceso a oportunidades laborales.

Debilidades

A pesar de sus fortalezas, el Centro de Talento enfrenta algunas debilidades. Un aspecto a mejorar es su bajo posicionamiento y el de la Universidad fuera del Valle del Cauca, lo que limita su alcance a nivel nacional e internacional y restringe las oportunidades laborales en otros mercados. Además, el programa de formación en habilidades para la búsqueda de empleo no está disponible para los estudiantes de posgrado. La comunicación con los graduados representa otro desafío, dada la dificultad de mantener un contacto efectivo con un número elevado de egresados (26.482). Esto dificulta el seguimiento y el apoyo a largo plazo, la actualización constante de la base de datos de los graduados es un desafío para el equipo de trabajo.

Existen también dificultades en la vinculación laboral de estudiantes de ciertos programas académicos y en relación con las condiciones laborales ofrecidas. Programas como Música, Química Farmacéutica, Sociología y Antropología enfrentan mayores obstáculos para conseguir prácticas y empleo para sus estudiantes. La persistencia de algunas empresas en ofrecer prácticas no remuneradas limita las oportunidades para algunos estudiantes. Asimismo, los graduados de carreras en

ciencias humanas y música suelen encontrar dificultades para acceder a empleos con buena remuneración.

Las limitaciones en recursos tecnológicos y la gestión de datos representan otra debilidad. El equipo del Centro de Talento aún utiliza Excel para la gestión de la información, lo cual implica un proceso manual y una dependencia del conocimiento individual de cada persona. Aunque la universidad ha adquirido un CRM como Salesforce, este aún no se ha implementado en el Centro de Talento. La falta de una plataforma digital de empleo, a pesar de estar en desarrollo, también se considera una limitación en el presente.

La falta de presupuesto propio para estrategias de comunicación y posicionamiento dificulta la promoción del Centro. Al depender completamente de la Oficina de Comunicaciones de la universidad, el Centro tiene un control limitado sobre sus campañas de comunicación y difusión. Esto contribuye al débil posicionamiento del Centro de Talento entre los estudiantes de posgrado y los graduados, lo que afecta la conexión con estos grupos.

Finalmente, la dependencia de una única fuente de financiamiento constituye una debilidad importante. Actualmente, el Centro de Talento depende exclusivamente del presupuesto asignado por la universidad, sin contar con estrategias para atraer recursos adicionales. No se han desarrollado alianzas con entidades privadas, gubernamentales o de cooperación internacional para diversificar las fuentes de financiamiento. Esta falta de financiamiento externo limita la capacidad de expansión del Centro y el desarrollo de nuevos programas o herramientas tecnológicas.

Oportunidades

El Centro de Talento tiene la oportunidad de capitalizar el crecimiento de sectores estratégicos con alta demanda laboral. La expansión de industrias como Tecnologías de la Información (TI), manufactura, logística, finanzas y bienes raíces ofrece un escenario favorable para conectar a estudiantes y egresados con nuevos empleadores.

La expansión de la red de empleadores a nivel nacional e internacional representa otra oportunidad significativa. Los planes del Centro de Talento para fortalecer alianzas en Bogotá, España y Alemania pueden generar nuevas oportunidades para estudiantes y graduados. La alta demanda de talento Icesi por parte de las empresas abre la puerta a la creación de más convenios estratégicos y a una mayor vinculación con el sector productivo.

La transformación digital y el desarrollo de nuevas plataformas de empleabilidad ofrecen oportunidades para mejorar la eficiencia y el alcance del Centro. La implementación de la nueva plataforma digital del Centro de Talento agilizará la intermediación laboral y mejorará la experiencia de búsqueda de empleo para estudiantes y graduados. El uso de inteligencia artificial en la gestión de empleo optimizará los procesos internos y fortalecerá la conexión entre el talento y las empresas.

Las tendencias laborales actuales favorecen a los egresados de Icesi, lo que representa una oportunidad para el Centro de Talento. El auge del trabajo remoto, la economía digital y la sostenibilidad amplía las oportunidades laborales para los egresados. La internacionalización y el bilingüismo (B2 en inglés) les otorgan una ventaja competitiva en el mercado global.

Finalmente, los incentivos gubernamentales para la contratación de jóvenes representan una oportunidad para facilitar la vinculación laboral de los estudiantes de

Icesi. Los programas del Gobierno Nacional que ofrecen beneficios a las empresas que contraten practicantes pueden ser aprovechados para promover la inserción laboral de los estudiantes.

Amenazas

El Centro de Talento enfrenta la amenaza de la alta competencia con otras universidades en el mercado laboral. La presencia de universidades acreditadas con alta calidad en Cali, Medellín y Bogotá genera una fuerte competencia por las oportunidades laborales para los egresados de Icesi. Las empresas en Colombia suelen priorizar a los egresados de instituciones con mayor reconocimiento nacional e internacional, como Los Andes, Externado, Rosario, Javeriana o EAFIT. La creciente oferta de egresados en el país incrementa aún más la competencia por empleos y prácticas.

El impacto de la economía en la empleabilidad constituye otra amenaza importante. La oferta de prácticas y empleo depende de la estabilidad económica del país, la cual está influenciada por el gobierno, las relaciones internacionales y los tratados comerciales. La reducción de la contratación en algunos sectores, como el tecnológico, representa un desafío. Carreras como Diseño, Ingeniería Bioquímica y Música enfrentan mayores dificultades debido a la limitada demanda en el mercado colombiano.

Los desafíos del mercado global y el acceso a oportunidades internacionales también representan una amenaza. A pesar del deseo de los estudiantes de Icesi de acceder a empleos en otros países, la obtención de visados y los procesos de migración organizada y legal representan una barrera significativa.

Finalmente, los sesgos y las barreras en la inclusión laboral constituyen una amenaza persistente. A pesar de los avances, aún persisten la discriminación y los sesgos en el

mercado laboral relacionados con el género, el estrato socioeconómico, la orientación sexual, la discapacidad y el color de piel. Aunque algunas empresas están avanzando en la inclusión y la diversidad, la mayoría aún no ha adoptado procesos de contratación realmente equitativos.

Categoría	Elemento DOFA	Nivel de importancia
Fortalezas (F)		
F1	Acompañamiento integral y personalizado (antes, durante y después de prácticas y para graduados).	Alto
F2	Alta tasa de empleabilidad (100% ubicación en prácticas, 94.4% ocupación de graduados).	Alto
F3	Sólida vinculación con empresas (más de 300 organizaciones/semestre, aliados clave como Tecnoquímicas, Colgate, Manuelita, etc.)	Alto
F4	Reconocimiento y prestigio en el mercado laboral del Valle del Cauca (alto nivel académico de Icesi).	Alto
F6	Compromiso con la inclusión y diversidad (atención sin discriminación, favorece mujeres, LGBTIQ+, personas con discapacidad).	Alto
F7	Certificación en inglés B2 de egresados.	Medio
F8	Extenso capital relacional de los egresados.	Medio

Debilidades (D)		
D1	Bajo posicionamiento del Centro y la Universidad fuera del Valle del Cauca (nacional e internacional).	Alto
D2	Limitaciones en recursos tecnológicos y gestión de datos (uso de Excel, CRM Salesforce no implementado, plataforma digital en desarrollo).	Alto
D3	Dependencia de una única fuente de financiamiento (100% presupuesto universitario).	Alto
D4	Dificultad para mantener contacto efectivo y actualizar base de datos de 26.482 graduados.	Medio
D5	Dificultades en la vinculación laboral de estudiantes de ciertos programas (Música, Ingeniería Bioquímica, Sociología, Antropología, Diseño Industrial, Biología).	Medio
D6	Persistencia de ofertas de prácticas no remuneradas (limitando oportunidades).	Medio
D7	Falta de presupuesto propio para estrategias de comunicación y posicionamiento.	Medio
D8	Programa de formación en habilidades para la búsqueda de empleo para los programas de posgrado no disponible.	Bajo

D9	Graduados de los programas de ciencias humanas y Música con dificultades para empleos bien remunerados.	Bajo
Oportunidades (O)		
O1	Crecimiento de sectores estratégicos con alta demanda laboral (TI, manufactura, logística, finanzas, bienes raíces).	Alto
O2	Expansión de la red de empleadores a nivel nacional e internacional (planes en Bogotá, España, Alemania, México).	Alto
O3	Transformación digital y desarrollo de nuevas plataformas de empleabilidad (implementación de Coally, uso de IA).	Alto
O4	Tendencias laborales que favorecen a egresados Icesi (trabajo remoto, economía digital, sostenibilidad, internacionalización, bilingüismo).	Medio
O5	Incentivos gubernamentales para la contratación de jóvenes y población vulnerable.	Medio
Amenazas (A)		
A1	Alta competencia con otras universidades (nacionales e internacionales).	Alto

A2	Impacto de la economía en la empleabilidad (dependencia de estabilidad económica, reducción de contratación en sectores).	Alto
A3	Desafíos del mercado global y acceso a oportunidades internacionales (visados, migración).	Medio
A4	Persistencia de sesgos y barreras en la inclusión laboral (discriminación por género, estrato, orientación sexual, discapacidad, color de piel).	Medio
A5	Demanda limitada en el mercado colombiano para algunas carreras (Diseño, Ingeniería Bioquímica, Música).	Bajo

3. Síntesis DOFA / CAME

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades) – Estrategias de crecimiento

Estas estrategias buscan aprovechar las fortalezas del Centro de Talento para capitalizar las oportunidades que ofrece el entorno.

- **Ampliación de la red de empleadores y posicionamiento nacional e internacional:** se propone expandir el reconocimiento del Centro de Talento más allá del Valle del Cauca, hacia Bogotá, España, Alemania y otros mercados, potenciando la empleabilidad de los egresados de Icesi. Se busca utilizar los eventos estratégicos de *networking* para atraer a empresas de sectores en crecimiento como TI, manufactura y finanzas. Asimismo, se sugiere reforzar la

certificación en inglés B2 como una ventaja competitiva en la economía digital y el trabajo remoto.

- **Potenciar la intermediación laboral con tecnología:** se plantea implementar el CRM y la nueva plataforma de empleabilidad para optimizar el seguimiento de estudiantes y graduados. Se propone utilizar la inteligencia artificial para mejorar la conexión con los empleadores y personalizar las recomendaciones de empleo.
- **Alianzas estratégicas para acceso a incentivos gubernamentales y programas de contratación juvenil:** se busca fortalecer la relación con empresas que puedan beneficiarse de los incentivos para contratar practicantes y graduados. Se propone promover los programas de inclusión laboral para jóvenes y personas en condiciones de vulnerabilidad.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades) – Estrategias de superación

Estas estrategias se centran en reducir las debilidades del Centro de Talento aprovechando las oportunidades del entorno.

- **Posicionamiento y visibilidad del Centro de Talento a nivel nacional:** se propone crear estrategias digitales para mejorar el alcance entre los graduados y las empresas de otras ciudades. Se busca establecer presencia en ferias y eventos de empleabilidad fuera del Valle del Cauca. Se plantea adaptar el programa de formación en habilidades de empleabilidad para incluir a los estudiantes de posgrado.
- **Diversificación de fuentes de financiamiento:** se propone desarrollar estrategias para atraer inversión de entidades privadas, gubernamentales e

internacionales. Se busca crear programas con patrocinio empresarial que permitan financiar las iniciativas del Centro de Talento.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas) – Estrategias defensivas

Estas estrategias utilizan las fortalezas del Centro de Talento para mitigar las amenazas externas.

- **Diferenciación frente a la competencia con un modelo de empleabilidad integral:** se propone destacar el acompañamiento personalizado como una ventaja competitiva frente a otras universidades. Se busca potenciar la red de contactos y los eventos estratégicos para fortalecer la inserción laboral de los egresados. Se plantea reforzar la formación en habilidades blandas y mindset laboral para aumentar la competitividad de los egresados.
- **Fortalecer la inclusión y la equidad en el mercado laboral:** se propone ampliar las alianzas con empresas que promuevan la diversidad y la inclusión laboral. Se busca crear campañas de sensibilización dirigidas a los empleadores para reducir los sesgos y las barreras en la contratación.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas) – Estrategias de contingencia

Estas estrategias buscan reducir las debilidades del Centro de Talento y minimizar las amenazas del entorno.

- **Mejorar la empleabilidad de carreras con mayor dificultad de inserción laboral:** se propone crear alianzas con sectores específicos para facilitar la vinculación de estudiantes de Música, Sociología, Química Farmacéutica y Diseño. Se busca promover modelos de empleabilidad alternativos, como el emprendimiento o el trabajo freelance.

- **Fortalecer la resiliencia ante crisis económicas:** se propone diseñar estrategias para reducir el impacto de las recesiones en la oferta de empleo, diversificando los sectores de vinculación. Se busca fomentar las oportunidades en sectores emergentes y digitales, que son menos afectados por las crisis económicas tradicionales.

Capítulo 3: Diseño del modelo de negocio

A. Propuesta de valor social

Propuesta de valor central: El Centro acompaña a estudiantes y graduados de la Universidad Icesi en su camino hacia el éxito profesional, brindándoles desarrollo integral y consciente, formación en habilidades pertinentes y demandadas por el mercado, asesoría personalizada y una conexión estratégica con oportunidades laborales inclusivas, significativas y transformadoras. Su objetivo es impulsarlos desde la incertidumbre hacia la acción, construyendo trayectorias profesionales con propósito y un impacto positivo en sus vidas y en el tejido social.

Modelo de innovación social y enfoque: opera bajo un modelo de innovación social universitaria, integrando acompañamiento integral y personalizado, experiencias significativas de aprendizaje y desarrollo, información estratégica del mercado laboral, alianzas sólidas con organizaciones nacionales e internacionales y un enfoque que promueve el acceso equitativo al empleo digno, el desarrollo profesional continuo y la construcción de trayectorias que generan un impacto positivo en la vida de las personas y en el tejido social.

Diferenciación e impacto social clave: se distingue por un compromiso con la inclusión, la equidad y la transformación social. Más allá de la mera inserción laboral, busca fomentar trayectorias profesionales con propósito y responsabilidad social. Contribuye directamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 4 (Educación de Calidad), 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) y 17 (Alianzas para Lograr los Objetivos), generando valor social tangible a través de la reducción del desempleo juvenil, el aumento de la empleabilidad cualificada y el fortalecimiento de un ecosistema de empleabilidad más justo y dinámico en la región.

B. Beneficiarios (Público objetivo)

Segmentación estratégica:

- **Estudiantes de pregrado (tempranas y finales):** buscan desarrollo de habilidades, orientación profesional y preparación para sus primeras experiencias laborales (prácticas, pasantías).
- **Estudiantes de posgrado:** necesitan desarrollo de habilidades especializadas, expansión de su red de contactos y apoyo en la transición o proyección hacia roles de liderazgo.
- **Graduados (recién egresados y con experiencia):** requieren apoyo en la inserción laboral, recolocación, desarrollo de carrera a largo plazo y mentoría. Incluye subgrupos de recién graduados (0-2 años), con experiencia (+2 años) y aquellos que buscan reconectar.
- **Empresas y organizaciones aliadas (nacionales e internacionales):** buscan acceso a talento calificado y diverso, participación en proyectos colaborativos y fortalecimiento de su marca empleadora.
- **Profesores y áreas académicas de Icesi:** necesitan articular la formación con las demandas del mercado, actualizar planes de estudio y desarrollar proyectos conjuntos para enriquecer la experiencia educativa. Desean tener conexiones con las organizaciones.
- **Aliados estratégicos e institucionales (públicos, fundaciones, cooperación):** interesados en amplificar el impacto social, intercambiar buenas prácticas y desarrollar proyectos conjuntos de alto impacto en empleabilidad e inclusión.

- **Comunidad interna de la Universidad Icesi (Administrativos, Directivos):** requiere sensibilización sobre la importancia de la empleabilidad y fomento de una cultura de desarrollo profesional continuo en toda la institución.

Necesidades y desafíos específicos: se identifican y abordan las necesidades particulares de cada segmento, incluyendo barreras como la desigualdad de género, la inclusión de personas con discapacidad y la desconexión entre la oferta educativa y la demanda laboral.

C. Relación con los beneficiarios

Principios de relación: busca construir relaciones cercanas, duraderas, incluyentes y transformadoras, fundamentadas en:

- **Acompañamiento integral y personalizado:** asesorías individualizadas, *coaching*, simulación de entrevistas, desarrollo de marca personal, seguimiento durante la práctica y orientación profesional continua.
- **Creación de confianza y comunidad:** espacios de conversación, experiencias memorables (ej. Noche de estrellas), redes de *networking* activas y actividades que fortalecen el sentido de pertenencia con Icesi.
- **Comunicación constante y multicanal:** uso estratégico de WhatsApp, email, redes sociales (Instagram, TikTok, LinkedIn) para compartir contenido de valor, resolver inquietudes y difundir oportunidades laborales de manera personalizada.
- **Compromiso con la inclusión:** todas las interacciones se basan en el respeto, la no discriminación y la atención equitativa a todos los talentos, promoviendo activamente la inserción laboral de mujeres, comunidad LGBTIQ+ y personas con discapacidad.

Meta relacional: fomentar una comunidad activa y comprometida de estudiantes y graduados, conectados con su Universidad y con su desarrollo profesional a lo largo de la vida, cultivando el orgullo Icesi.

Estrategias de fidelización: diseño de programas específicos para graduados que los involucren activamente, y mecanismos de medición de satisfacción para la mejora continua de los servicios.

D. Canales

Canales de interacción y comunicación:

- **Plataformas digitales y redes sociales:** Instagram, TikTok, LinkedIn (contenido educativo y atractivo), WhatsApp y correo electrónico (comunicación directa y efectiva), plataformas virtuales para eventos y formación.
- **Bolsa de empleo virtual:** plataforma centralizada para la intermediación laboral (en el futuro Coally).
- **Eventos presenciales y virtuales:** ferias laborales, charlas institucionales, talleres, desayunos con líderes, visitas a organizaciones y experiencias exclusivas para graduados.
- **Presencia institucional interna:** respaldo de la Universidad Icesi, colaboración con programas académicos, decanaturas, Bienestar Universitario y otras áreas para posicionar los servicios del Centro como parte integral del proceso formativo.

Futuros canales a fortalecer:

- Implementación completa de la Plataforma Coally para optimizar la intermediación laboral.

- Desarrollo de una estrategia de comunicaciones institucional robusta (plan de posicionamiento, segmentación de audiencias, gestión de contenidos).
- Creación de informes e historias de impacto para donantes, aliados estratégicos y organismos de cooperación.
- Exploración de formatos como podcast, blog y boletín bimensual para ampliar el alcance y el contenido de valor.

Integración y medición: asegurar una experiencia multicanal coherente y medir la efectividad de cada canal para optimizar la estrategia.

E. Recursos clave

Recursos humanos especializados:

- Equipo de planta con experiencia en empleabilidad, formación y gestión de graduados.
- Colaboradores vinculados a la práctica profesional, asesoras de práctica, monitores.
- Red de mentores y coaches externos, expertos en inclusión laboral.

Infraestructura y espacios:

- Oficina renovada con espacios funcionales para atención y coordinación.
- Acceso a salones, auditorios y zonas del campus universitario para eventos y actividades.
- Espacios de coworking y laboratorios de innovación de la Universidad.

Recursos tecnológicos:

- Computadores y software de gestión (CRM Salesforce en implementación).

- Plataforma digital de intermediación laboral (Coally en desarrollo).
- Plataformas de formación virtual, herramientas de análisis de datos.

Recursos financieros:

- Presupuesto asignado por la Universidad Icesi (fuente actual).
- Necesidad estratégica de diversificar fuentes de ingreso (cooperación, convocatorias, donaciones, venta de servicios).
- Potencial creación de un fondo de becas para estudiantes en situación de vulnerabilidad.

Gestión del conocimiento: implementación de sistemas para la gestión del conocimiento y la transferencia de buenas prácticas, fomentando la capacitación continua del equipo.

F. Actividades clave

Oferta de servicios centrales:

- **Acompañamiento personalizado:** entrevistas de orientación, sesiones de coaching, asesorías para la búsqueda de empleo, simulación de entrevistas, desarrollo de marca personal y acompañamiento en la transición de carrera.
- **Formación en habilidades para la empleabilidad:** curso Mindset360, talleres, charlas, experiencias formativas, programas de desarrollo de liderazgo, formación en habilidades digitales y en emprendimiento.
- **Relación con empresas y organizaciones:** visitas, convenios, ferias laborales, charlas, institucionales, articulación con el mercado laboral nacional e internacional, proyectos de consultoría y programas de responsabilidad social empresarial.

- **Gestión de graduados:** actualización de bases de datos, seguimiento, experiencias de fidelización, beneficios, programas de mentoría y reconocimiento a graduados destacados.

Eventos estratégicos: *networking*, actividades memorables (ej. Noche de estrellas), encuentros con decanos y el Rector, encuentros con empleadores y foros de empleabilidad.

Gestión del conocimiento y análisis de datos: generación de informes, indicadores, historias de impacto, estudios de empleabilidad, análisis de tendencias del mercado laboral e investigación en innovación social para la empleabilidad.

Inclusión y equidad: diseño e implementación de estrategias de empleabilidad para poblaciones diversas y vulnerables, alianzas con organizaciones especializadas y programas de sensibilización.

Innovación y mejora continua: aplicación de metodologías de innovación (*Design Thinking, Lean Startup*) para el diseño y mejora de servicios, y alianzas con centros de investigación.

G. Asociaciones clave

Tipos de asociaciones estratégicas:

- **Empresas aliadas:** (Ej. Tecnoquímicas, Fundación Valle del Lili, Colgate)
Ofrecen vacantes, colaboran en eventos, participan en procesos de selección y co-crean programas.
- **Áreas internas de la Universidad:** programas académicos, Decanaturas, Dirección de Posgrados, Oficina de Comunicaciones, Bienestar Universitario, Centro de Innovación y Emprendimiento.

- **Red de graduados:** actúan como embajadores, aliados de *networking*, generadores de oportunidades laborales, mentores y potenciales donantes.
- **Organismos públicos:** potenciales aliados para proyectos, convocatorias e impacto social. (Ej. Alcaldía de Cali, Gobernación del Valle, Ministerio del Trabajo, SENA, Cámara de Comercio)
- **Organismos de cooperación nacional e internacional:** futuras fuentes de financiamiento e internacionalización del impacto. (Ej. BID, ONU, UNESCO, PNUD)
- **Otras universidades y centros de prácticas o empleo:** para intercambio de buenas prácticas, proyectos conjuntos y redes de colaboración.

Gestión de alianzas: establecer criterios claros para la selección y evaluación, definir acuerdos de colaboración mutuamente beneficiosos e implementar mecanismos de seguimiento.

H. Estructura de Costos

Costo Anual Estimado: \$1.300.000.000 COP

Desglose de costos (estimado):

1. Costos de personal: 69.15% (\$899.000.000 COP) - La mayor proporción del presupuesto, incluyendo salarios y beneficios del equipo de planta, asesoras de práctica, profesores vinculados y monitores.

2. Eventos y actividades: 15.96% (\$207.500.000 COP) - Logística, montaje, alimentación, materiales para ferias laborales, charlas, talleres, etc.

3. Papelería, materiales y dotación: 5.32% (\$69.200.000 COP) - Gastos administrativos y de operación.

4. Viajes, viáticos y representación: 5.32% (\$69.200.000 COP) - Para la gestión de alianzas y participación en eventos externos.

5. Capacitación y bienestar del equipo: 2.13% (\$27.700.000 COP) - Inversión en el desarrollo profesional del equipo del Centro.

6. Otros gastos operativos menores: 2.13% (\$27.700.000 COP) - Gastos diversos de funcionamiento.

Gestión actual: Actualmente, el 100% de estos costos son financiados por la Universidad Icesi a través del presupuesto institucional.

Necesidad estratégica: Diversificar fuentes de ingreso y establecer sostenibilidad financiera a largo plazo.

I. Fuentes de ingreso

Actuales:

Presupuesto institucional asignado por la Universidad Icesi: principal fuente de sostenimiento del Centro de Talento, cubre el 100% de los costos operativos, de personal, eventos y actividades.

Apoyos logísticos y de infraestructura: suministrados por otras dependencias internas (salones, equipos, difusión).

Potenciales / estratégicos para 2026 y en adelante:

- **Venta de servicios especializados:** capacitaciones personalizadas a empresas, consultorías en empleabilidad, informes de tendencias laborales y mentoría para otras instituciones de educación superior.

- **Proyectos financiados por convocatorias públicas y privadas:** nacionales (SENA, MinTrabajo, Cámara de Comercio) e internacionales (BID, PNUD, Fundación Ford, etc.).
- **Cooperación internacional y alianzas con donantes:** participación en programas de empleabilidad, inclusión laboral y juventud, articulados con los ODS.
- **Donaciones de graduados y aliados estratégicos:** vía fondos filantrópicos, patrocinios de eventos o becas para estudiantes en situación de vulnerabilidad.
- **Eventos o servicios con retorno económico parcial:** ferias laborales, talleres, asesorías personalizadas o experiencias que incluyan cuotas de participación de personas, empresas u otras universidades.
- **Desarrollo de un portafolio institucional:** que formalice las tarifas, condiciones y beneficios de los servicios ofrecidos a terceros.

Para asegurar su sostenibilidad a largo plazo y potenciar su impacto, el Centro de Talento busca transitar de una dependencia total del presupuesto institucional hacia un modelo de co-financiación, con la meta de que el 30-40% de su presupuesto provenga de fuentes externas en los próximos 3 a 5 años. Esto se logrará mediante un portafolio de servicios de valor agregado: (1) el Centro de Liderazgo y Futuro del Trabajo (CLFT), que generará ingresos a través de reportes especializados y certificaciones en gestión de talento inclusivo para el sector corporativo; (2) Programas de Desarrollo Profesional Premium para graduados, posgrados y profesionales externos, ofrecidos en modalidad híbrida/virtual; y (3) Alianzas estratégicas para la inversión social (filantropía corporativa), que implicarán co-inversión y patrocinio de programas de becas y retos de innovación. Adicionalmente, el Centro priorizará la atracción de (4) Proyectos financiados por Fondos de Cooperación y Convocatorias (nacionales e internacionales)

alineados con los ODS. Estas estrategias no solo buscan diversificar el financiamiento, sino fortalecer la legitimidad y el impacto del Centro como un referente en empleabilidad e innovación social.

Capítulo 4: Plan estratégico

El diseño del plan estratégico presentado a continuación fue resultado de un ejercicio colaborativo y participativo con el equipo del Centro de Talento de la Universidad Icesi. Durante el proceso de investigación se realizaron entrevistas, socializaciones y espacios de retroalimentación que permitieron integrar las voces, experiencias y perspectivas de sus líderes y colaboradores. Este trabajo no solo recoge hallazgos técnicos y teóricos, sino también aprendizajes surgidos del diálogo con quienes lideran, acompañan y operan las acciones del Centro. Así, la misión, visión, valores y apuestas estratégicas que aquí se exponen responden a un proceso riguroso de análisis, pero también a una construcción colectiva que fortalece su legitimidad, pertinencia y capacidad de implementación.

1. Misión, visión, valores

Misión	"Desarrollamos el potencial de los Icesistas, conectándolos con oportunidades que aportan a su éxito profesional y construyen su futuro."
Visión	"Liderar la empleabilidad universitaria del talento Icesi, impulsando trayectorias profesionales inclusivas, diversas y exitosas."
Valores	1. Pasión por el aprendizaje y el crecimiento Promovemos el desarrollo constante de habilidades, conocimientos y capacidades que permiten a estudiantes y graduados afrontar con éxito un mundo profesional en transformación y constante cambio. 2. Innovación con propósito

	<p>Creamos soluciones estratégicas y adaptativas que responden a los desafíos del presente y abren camino a futuros mejores, conectando talento con oportunidades reales.</p> <p>3. Diversidad, equidad e inclusión</p> <p>Valoramos a cada persona por lo que es. Impulsamos oportunidades para todos, valorando la pluralidad y promoviendo espacios laborales inclusivos, donde cada persona pueda florecer.</p> <p>4. Excelencia humana y profesional</p> <p>Ofrecemos un acompañamiento humano, ético y comprometido, que potencia el talento de cada persona, guiándola hacia experiencias significativas de crecimiento y éxito personal y profesional.</p> <p>5. Compromiso con el bienestar y la sostenibilidad</p> <p>Contribuimos al bienestar individual, colectivo y organizacional, articulando la universidad, el sector productivo y la sociedad en pro de un desarrollo económico y social sostenible.</p>
--	--

2. Objetivos estratégicos

APUESTA ESTRATÉGICA 1	Atraer, acompañar y formar, a lo largo de la vida, personas talentosas y comprometidas con su
------------------------------	--

	futuro, que buscan ser exitosas y contribuir a la sociedad.
Objetivo:	Fortalecer el vínculo de los graduados con el Centro de Talento mediante experiencias, formación y servicios que respondan a sus necesidades profesionales.
Meta:	Impactar a 1.000 graduados semestralmente mediante talleres, asesorías, eventos y experiencias de la Oficina de Graduados.
Proyectos y acciones clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Portal graduados: Mantener actualizado el sitio web con módulos activos (empleabilidad, servicios, beneficios, eventos). • Experiencias memorables: Realizar mínimo 1 actividad presencial o virtual por semestre. • Talleres AtuRitmo: Ejecutar mínimo 2 talleres presenciales y 2 virtuales por semestre, dirigidos a recién graduados. • Conexión Talento ICESI: Fortalecer este programa como ruta clave para recién egresados, articulando formación, empleabilidad y networking.

APUESTA ESTRATÉGICA 2	Ofrecer experiencias formativas memorables e innovadoras, con trayectorias flexibles,
------------------------------	--

	<p>perspectiva global y exposición al mundo laboral, que potencien el desarrollo de capacidades excepcionales y permitan el florecimiento personal y crecimiento profesional.</p>
Objetivo:	<p>Formar estudiantes de pregrado más preparados y conscientes de su proyección profesional desde etapas tempranas.</p>
Meta:	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener evaluaciones de desempeño de los practicantes con máximo 30% en categorías "regular" o "malo". • Certificar mínimo 30 estudiantes por semestre en pasantías. • Lograr que 100 estudiantes cursen al menos 1 microaprendizaje.
Proyectos y acciones clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Mindset 360: Consolidar el programa como eje de desarrollo profesional. • Microaprendizajes: Producir y lanzar mínimo 5 cápsulas virtuales para 2026. • Pasantías: Formalizar el proceso desde el Centro e integrarlo con programas académicos.

APUESTA ESTRATÉGICA 3	<p>Atraer a los mejores profesores y colaboradores, potenciar sus capacidades para estar a la</p>
------------------------------	--

	vanguardia del conocimiento, ser innovadores y conectar con las organizaciones y el mercado.
Objetivo:	Contar con un equipo fortalecido en habilidades técnicas, humanas y emocionales para acompañar al talento ICESI.
Meta:	<ul style="list-style-type: none"> • El 80% del equipo mejora su perfil de competencias tras la evaluación de desempeño. • Alto nivel de satisfacción en clima organizacional (>90%).
Proyectos y acciones clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Formación del equipo: 1 capacitación semestral en herramientas digitales y 1 en habilidades psicoemocionales. • Participación externa: Mínimo 1 miembro del equipo por semestre en eventos nacionales y 1 anual en eventos internacionales. • Integración: Organizar mínimo 1 actividad de integración semestral para fortalecer la cohesión del equipo.

APUESTA ESTRATÉGICA 4	Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones que valoran el conocimiento y el aprendizaje, para ser su aliado de preferencia en la consecución y actualización del talento, la gestión del conocimiento, la investigación,
------------------------------	---

	desarrollo tecnológico e innovación y la creación de valor compartido.
Objetivo:	Ampliar y fidelizar alianzas que generen oportunidades laborales, cooperación y sostenibilidad económica.
Meta:	<ul style="list-style-type: none"> • Participación semestral de al menos 300 organizaciones en actividades. • Crecimiento del 5% semestral en número de aliados. • Generar mínimo \$1.000 millones con un margen de utilidad del 25%.
Proyectos y acciones clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Giras empresariales: 2 viajes nacionales anuales (Bogotá, Medellín o Barranquilla, etc.) • Misiones internacionales: 1 misión internacional anual a mercados prioritarios. • Feria Laboral extendida: Realizar 1 feria por semestre para toda la comunidad ICESI. • Desayuno con líderes: 1 desayuno híbrido semestral con aliados clave.

APUESTA ESTRATÉGICA 5	Adaptar y extender nuestra comunidad para actuar como plataforma que potencia conexiones significativas, empleabilidad y aprendizaje para toda la vida.
------------------------------	--

Objetivo:	Mejorar las oportunidades laborales mediante tecnología, acompañamiento y fortalecimiento de la relación con las organizaciones.
Meta:	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de ubicación en prácticas: 100% • Tasa de ocupación de graduados: mayor o igual que 95% • Tasa de empleabilidad de graduados: mayor o igual que 85%
Proyectos y acciones clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de empleabilidad: Implementar y lograr que al menos el 30% de graduados estén registrados. • Conexión Talento ICESI: Posicionar el programa como ruta intensiva de empleabilidad para recién egresados. • Servicios posgrados: Estructurar una oferta robusta de formación, coaching y actualización para estudiantes de posgrado. • Seguimiento a vacantes: Medir efectividad de conexiones, vacantes cerradas, retroalimentación y tasa de contratación.

APUESTA ESTRATÉGICA 6	Ofrecer experiencias extraordinarias para nuestra comunidad, mediante un campus habilitador del
------------------------------	--

	aprendizaje y el disfrute, tecnología de punta y una cultura del servicio y el cuidado
Objetivo:	Consolidar un Centro de Talento vibrante, funcional y acogedor, que promueva el orgullo ICESI y el regreso de nuestros públicos.
Meta:	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de estudiantes de PDP II (Mindset 360-2) entrevistados. • Dos (2) visitas mensuales presenciales de empresas. • Experiencias híbridas con calificación promedio mayor o igual que 4.5.
Proyectos y acciones clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Activación del espacio: Fortalecer la apropiación de la nueva oficina como punto de encuentro activo. • Hospitalidad corporativa: Crear un protocolo de bienvenida para empresas visitantes. • Mejor experiencia digital: Mejorar herramientas híbridas y el acompañamiento remoto del talento.

Capítulo 5: Implementación y sostenibilidad

1. Gobernanza

El Centro de Talento de la Universidad Icesi cuenta con una estructura de gobernanza que equilibra el liderazgo participativo con una clara toma de decisiones centralizada. La dirección general está a cargo de Manolo Constain, quien lidera el equipo y toma las decisiones estratégicas en articulación directa con los líderes de las dos áreas clave: Talento en Formación, liderada por Paola Avendaño, y Relación con Graduados, liderada por Oscar Valdivieso. Cada uno de estos líderes coordina un equipo diverso conformado por profesionales, monitores estudiantiles y asesores especializados, lo que permite una atención diferenciada tanto a estudiantes en etapa de formación como a egresados.

Las decisiones estratégicas del Centro están alineadas con las directrices del Rector, el Director Académico y del Comité de Rectoría, del cual hace parte el Director del Centro. Este comité está conformado por decanos y directivos de dependencias estratégicas de la universidad. Además, la Junta Directiva de la Universidad Icesi —compuesta por empresarios líderes del Valle del Cauca— juega un rol clave en la validación de decisiones institucionales de alto impacto, fortaleciendo así el vínculo entre el mundo académico y el sector productivo. La planificación de actividades y presupuesto se realiza de manera anual, garantizando orden, coherencia institucional y visión a mediano plazo.

El Centro se apoya en prácticas de gestión como los comités semanales de seguimiento, que se realizan todos los lunes y permiten revisar avances, resolver desafíos y coordinar acciones entre equipos. La toma de decisiones es ágil y fundamentada en el diálogo y la confianza entre sus líderes, aunque es el Director quien

toma la decisión final. Actualmente, se utiliza un tablero de control semanal para hacer seguimiento al indicador clave de estudiantes ubicados en práctica, herramienta que se ha consolidado como mecanismo de monitoreo y transparencia interna. Aunque aún no se dispone de un CRM, la universidad ha adquirido Salesforce y se espera que pronto se implemente en el Centro. Por ahora, los registros y reportes se gestionan a través de hojas de cálculo. La rendición de cuentas y la mejora continua forman parte de la cultura del equipo, aunque no existe una metodología formalizada; esto representa una oportunidad para consolidar un sistema más robusto de gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y evaluación de desempeño.

2. Gestión de recursos

El funcionamiento del Centro de Talento se sostiene principalmente a través del presupuesto asignado por la Universidad Icesi, el cual asciende a \$1.300.000.000 de pesos anuales. Este presupuesto permite garantizar la operación integral del Centro y cubrir los rubros prioritarios para su misión institucional. El componente más representativo del gasto corresponde al pago de salarios del equipo de planta, las asesoras de práctica, los profesores vinculados al curso Mindset360 y los monitores de apoyo. En segundo lugar, se encuentra la inversión en eventos estratégicos como ferias laborales, experiencias con graduados y encuentros con empresas.

Adicionalmente, el presupuesto cubre gastos operativos como papelería, transporte y viáticos. La Universidad asume directamente el costo del arriendo, los servicios públicos y el mantenimiento de equipos, lo cual representa un respaldo clave a la sostenibilidad del Centro. Aunque actualmente no se generan ingresos propios, a futuro se proyecta el

desarrollo de servicios especializados para graduados y posgrados que podrían diversificar las fuentes de financiación del Centro.

Más allá de los recursos económicos, la principal fortaleza del Centro de Talento radica en sus recursos intangibles: un equipo humano altamente comprometido, una red de aliados estratégicos, relaciones institucionales de alto valor y una sólida reputación dentro y fuera de la Universidad. Estos activos son fundamentales para la construcción de confianza con estudiantes, graduados y organizaciones, así como para el posicionamiento del Centro como una innovación social universitaria referente en empleabilidad.

3. Estrategia de sostenibilidad

El Centro de Talento de la Universidad Icesi, aunque actualmente se sustenta en un 100% del presupuesto institucional, reconoce la necesidad de diversificar sus fuentes de ingreso para asegurar su sostenibilidad a largo plazo, expandir su impacto y consolidar su modelo de innovación social. Esta dependencia presupuestal ha sido identificada consistentemente como una debilidad estratégica (D3 en el análisis DOFA). La transición hacia un modelo de financiamiento mixto no solo mitigará este riesgo, sino que permitirá al Centro invertir en nuevas tecnologías, ampliar su oferta de servicios y fortalecer su posicionamiento.

La estrategia de diversificación se basará en la capitalización de las fortalezas intrínsecas del Centro —su experticia en empleabilidad, su red de contactos con empresas y egresados, y su reputación institucional— para desarrollar un portafolio de servicios con valor agregado, dirigidos a públicos externos. Esta visión se alinea con la Apuesta Estratégica 4 ("Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones que

valoran el conocimiento y el aprendizaje, para ser su aliado de preferencia en la consecución y actualización del talento, la gestión del conocimiento, la investigación, desarrollo tecnológico e innovación y la creación de valor compartido.") y busca transformar debilidades en oportunidades de crecimiento.

A continuación, se detalla una propuesta de portafolio de servicios monetizables, junto con sus públicos objetivo, estructura de entrega, ingresos esperados y costos asociados:

Portafolio de servicios especializados y monetizables

I. Centro de liderazgo y futuro del trabajo (CLFT): investigación, reportes y certificaciones para el sector corporativo
<p>El Centro de Talento se posicionará como un referente de pensamiento en empleabilidad y futuro del trabajo en Colombia y América Latina. En lugar de consultorías o diseño de programas internos para empresas, se capitalizará la capacidad de investigación y análisis de datos del Centro para generar productos de conocimiento de alto valor y ofrecer certificaciones especializadas. Esto incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">- Reportes anuales de tendencias de empleabilidad: Publicaciones premium con análisis profundos sobre las demandas del mercado laboral, brechas de habilidades, y dinámicas de talento (ej., impacto de la IA, empleos verdes, expectativas de la Generación Z). Estos reportes tendrían un costo de suscripción o venta individual para empresas y organizaciones.- Certificaciones en gestión de talento inclusivo y empleabilidad sostenible: programas de formación y certificación dirigidos a líderes de Recursos Humanos, gerentes de talento y profesionales de desarrollo organizacional de empresas. Estos programas validarían sus conocimientos y habilidades en la construcción de equipos diversos y

<p>la implementación de prácticas de empleabilidad con impacto social, basadas en la experiencia y el <i>know-how</i> del Centro.</p> <p>- Diagnósticos de ecosistemas de talento (<i>benchmarking</i> para empresas): análisis comparativo para empresas sobre sus prácticas de atracción, desarrollo y retención de talento en relación con el mercado y las mejores prácticas.</p>	
<p>Público objetivo</p>	<p>Grandes empresas, multinacionales, holdings empresariales, firmas de consultoría en RRHH, gremios y cámaras de comercio a nivel nacional e internacional (especialmente en el Valle del Cauca, Bogotá y Medellín) interesadas en <i>thought leadership</i> (liderazgo intelectual), datos estratégicos y formación avanzada para sus equipos.</p>
<p>Estructura de entrega</p>	<p>- Modalidad: reportes digitales y físicos (edición limitada), cursos y certificaciones online (MOOCs, webinars interactivos) y presenciales (talleres intensivos).</p> <p>- Equipo: liderado por el Director y los líderes de área, con apoyo de un analista de datos especializado y posible vinculación de profesores de investigación aplicada o expertos externos por proyecto.</p> <p>- Duración/alcance: reportes anuales, certificaciones de 40-80 horas, diagnósticos puntuales por proyecto.</p>
<p>Ingresos esperados (estimación anual proyectada a 3 años)</p>	<p>Potencial de generar entre \$200.000.000 y \$400.000.000 COP anuales, a través de la venta de reportes y suscripciones, y la matrícula en los programas de certificación.</p>

Costos asociados	<ul style="list-style-type: none"> - Personal: horas facturables del equipo del Centro, posible contratación de analista de datos o investigador asociado. - Producción de contenido: Diseño gráfico, edición de reportes, desarrollo instruccional de cursos. - Plataformas: Licencias de <i>software</i> de análisis de datos, plataforma de <i>e-learning premium</i>. - Marketing: publicidad y difusión de los productos de conocimiento. - Desplazamiento: viajes para presentaciones o talleres personalizados.
-------------------------	---

<p>II. Programas de desarrollo profesional <i>premium</i> para graduados y posgrados (modelo híbrido/virtual)</p>
<p>Aprovechar la experiencia del Centro en formación para la empleabilidad (<i>Mindset 360</i>) para crear programas de alto valor, especializados y de corta duración, dirigidos exclusivamente a la comunidad de graduados y estudiantes de posgrado de Icesi, así como a profesionales externos que busquen certificaciones de prestigio para su perfil. Estos programas serían diseñados para ser atractivos y accesibles a nivel nacional a través de modalidades híbridas o completamente virtuales. Se enfocarían en habilidades muy específicas y demandadas por el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Bootcamps</i> intensivos de habilidades futuras: micro-certificaciones en liderazgo adaptativo, gestión del cambio, negociación avanzada, <i>storytelling</i> profesional, o habilidades de comunicación intercultural, con énfasis en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial.

<p>- Programas de "Mentoring estratégico": un servicio premium donde graduados o profesionales externos pueden acceder a sesiones personalizadas de <i>mentoring</i> con líderes de alto nivel (egresados Icesi destacados, empresarios, etc.), con un costo asociado por sesión o paquete.</p>	
<p>Público objetivo</p>	<p>Graduados de Icesi (recién egresados y con experiencia), estudiantes de posgrado de Icesi y profesionales externos que buscan actualizar sus habilidades para el mercado laboral globalizado y la economía digital.</p>
<p>Estructura de entrega</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modalidad: principalmente virtual (clases en vivo, módulos asincrónicos) con componentes presenciales opcionales (<i>networking</i>, talleres de cierre). - Equipo: profesores del <i>Mindset 360</i>, líderes del Centro, y una red de mentores y <i>coaches</i> externos con experiencia relevante, como las Asesoras de Práctica. - Duración/alcance: programas de 20-60 horas.
<p>Ingresos esperados (estimación anual proyectada a 3 años)</p>	<p>Potencial de generar entre \$120.000.000 y \$250.000.000 COP anuales, a través de matrículas individuales y convenios con empresas para la formación de sus empleados.</p>
<p>Costos asociados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personal: honorarios de docentes y mentores, coordinación académica. - Desarrollo curricular: diseño de contenidos, producción de materiales digitales.

	<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas tecnológicas: licencias de LMS (Learning Management System), herramientas de interacción virtual. - Marketing digital: campañas dirigidas a los públicos objetivo.
--	---

III. Alianzas estratégicas para la inversión social (co-inversión y filantropía corporativa)	
<p>En lugar de cobrar por la intermediación laboral básica (que seguirá siendo un beneficio gratuito y central), el Centro buscará establecer alianzas estratégicas con empresas y fundaciones para desarrollar proyectos de alto impacto social en empleabilidad, mediante un modelo de co-inversión y patrocinio. Esto capitaliza el compromiso del Centro con los ODS y su enfoque en la inclusión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retos de innovación abierta en empleabilidad: empresas financian desafíos donde estudiantes Icesi (de pregrado y posgrado) y el equipo del Centro co-crean soluciones innovadoras a problemas de talento o responsabilidad social de la empresa. La empresa obtiene soluciones y acceso a talento fresco; el Centro obtiene financiación y visibilidad. - Patrocinio de eventos emblemáticos y observatorio: empresas patrocinan eventos clave como la Feria Laboral Extendida, "Noche de Estrellas", o la creación y operación del Observatorio de Empleabilidad, a cambio de visibilidad de marca y asociación con el impacto social del Centro. 	
Público objetivo	<p>Grandes empresas con estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), fundaciones empresariales, fondos de inversión de impacto social.</p>
Estructura de entrega	<p>- Modalidad: gestión de proyectos conjuntos, administración de fondos específicos, co-diseño de iniciativas.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo: el Director del Centro, Líder de Relación con Graduados (para la conexión con filantropía de egresados), y un equipo con experticia en formulación y gestión de proyectos de impacto. - Duración: proyectos de 1 a 3 años, con informes de impacto anuales.
Ingresos esperados (estimación anual proyectada a 3 años)	Potencial de atraer entre \$150.000.000 y \$350.000.000 COP anuales, dependiendo del número y la magnitud de los patrocinios y proyectos de co-inversión. Este rubro genera valor compartido y no se percibe como un costo directo por contratación.
Costos asociados	<ul style="list-style-type: none"> - Personal de gestión: horas del equipo dedicadas a la gestión de alianzas, formulación y seguimiento. - Administración: un porcentaje para la gestión administrativa del Centro. - Ejecución de proyectos: costos directos de las actividades de los programas o retos patrocinados.

IV. Proyectos con fondos de cooperación y convocatorias (nacionales e internacionales)
Consolidar la capacidad del Centro para identificar, postularse y gestionar proyectos financiados por organismos de cooperación y fundaciones, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente ODS 4 (Educación de Calidad), 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) y 17 (Alianzas para Lograr los Objetivos), y con el enfoque de innovación social del Centro. Esto implica:

<p>- Profesionalización de la búsqueda de fondos: capacitación del equipo en formulación de proyectos para cooperación (lógica de marco lógico, teoría del cambio, presupuestación para donantes).</p> <p>- Vigilancia activa de convocatorias: sistema organizado de monitoreo de fondos de cooperación internacional (BID, PNUD, GIZ, Unión Europea, agencias de cooperación bilateral) y nacionales (MinCiencias, MinTrabajo, Cámara de Comercio, etc.) con énfasis en empleabilidad, desarrollo juvenil, inclusión y economía verde/circular.</p> <p>- Desarrollo de alianzas con consorcios: colaborar con ONG, universidades y otras organizaciones con experiencia en cooperación para presentar propuestas conjuntas.</p>	
Público objetivo	Agencias de cooperación internacional, fundaciones filantrópicas globales, fondos gubernamentales nacionales y regionales.
Estructura de entrega	<p>- Modalidad: equipo de formulación y gestión de proyectos, con apoyo de las Decanaturas y la Oficina de Relaciones Internacionales de la Universidad.</p> <p>- Equipo: líderes del Centro, coordinadores, y posible contratación de personal de proyecto temporal especializado en formulación y gestión de fondos.</p> <p>- Duración: proyectos de mediana a larga duración (6 meses a 3 años).</p>
Ingresos esperados (estimación anual proyectada a 3 años)	Potencial de atraer entre \$250.000.000 y \$600.000.000 COP anuales, dependiendo del número y la magnitud de los proyectos aprobados. Este es un rubro de alta volatilidad pero con el mayor potencial de crecimiento si se profesionaliza la gestión.

Costos asociados	<ul style="list-style-type: none"> - Personal de proyecto: contratación de personal específico para la ejecución de proyectos financiados. - Actividades: costos directos de las actividades del proyecto (cursos, talleres, investigaciones, etc.). - Administración: un porcentaje (generalmente definido por el donante) para la administración de los fondos por parte del Centro. - Formulación: inversión en horas/persona para la escritura de propuestas de alto nivel.
-------------------------	---

Proyecciones financieras general y ajuste de estructura de costos

Proyección general de ingresos diversificados (meta a 3 años):

La meta es que los ingresos diversificados representen al menos el 30-40% del presupuesto total del Centro en un horizonte de 3 a 5 años, pasando de una dependencia del 100% a un modelo de co-financiación.

- Año 1 (2026): enfoque en la estructuración de portafolios, primeras ventas de CLFT/Programas Premium y postulación a 1-2 convocatorias grandes. Ingresos esperados: \$100M - \$200M COP.
- Año 2 (2027): consolidación de servicios, mayor tracción en convocatorias y alianzas de inversión social. Ingresos esperados: \$350M - \$600M COP.
- Año 3 (2028): consolidación plena de las nuevas fuentes, con una base sólida de ingresos propios y externos. Ingresos esperados: \$600M - \$950M COP.

Esto significa que, de un presupuesto total actual de \$1.300.000.000 COP, entre \$390.000.000 y \$520.000.000 podrían provenir de fuentes externas anualmente en el mediano plazo, buscando incluso superar ese porcentaje para liberar recursos institucionales para otras prioridades.

Ajuste de la estructura de costos (reasignación y nuevos rubros):

La estructura de costos actual (\$1.300.000.000 COP anuales) deberá adaptarse y ser más flexible para soportar esta diversificación:

- Redistribución de horas/personal: un porcentaje del tiempo del equipo actual se asignaría a las actividades de desarrollo de negocio, formulación de proyectos y ejecución de los nuevos servicios monetizables. Esto implicaría una medición más precisa de las horas dedicadas a cada actividad.
- Inversión en desarrollo de negocio y *marketing*: aumentar el rubro de *marketing* y asignar un nuevo rubro para "Desarrollo comercial y *fundraising*". Esto incluiría la creación de materiales comerciales, campañas dirigidas a empresas y fondos de cooperación, y participación en ferias especializadas. Se estima un 3-5% del presupuesto anual en una fase inicial.
- Tecnología y datos: la inversión en la implementación de Salesforce y el desarrollo continuo de Coally es crítica. Parte de los nuevos ingresos se destinarían a fortalecer esta infraestructura, transformándola de un costo operativo a una inversión estratégica que permite generar nuevas líneas de negocio.
- Capacitación específica: un aumento en el rubro de "Capacitación y bienestar del equipo" (actual 2.13%) para habilidades en consultoría de RRHH, gestión de proyectos de cooperación, análisis de datos, y habilidades comerciales.

Estrategia de implementación de la diversificación

Para pasar de la intención a la acción en la diversificación de ingresos, se proponen las siguientes acciones clave:

- Formalización del portafolio de servicios: crear documentos detallados para cada nuevo servicio (descripción, propuesta de valor, estructura de tarifas/donaciones, proceso de contratación/ejecución).
- Equipo de desarrollo de negocio y *fundraising*: asignar roles claros y conformar un equipo (potencialmente el Director y los líderes de área, con apoyo de un analista de datos y un gestor de proyectos/*Fundraiser*) dedicado a la identificación de oportunidades, la prospección de clientes y la formulación de proyectos externos.
- Proyectos piloto y casos de éxito: iniciar con 1-2 servicios o proyectos piloto (ej., un reporte de tendencias, un *bootcamp* especializado, una alianza de patrocinio con una empresa) para probar la demanda, afinar el modelo de entrega y generar "casos de éxito" que sirvan como referencia.
- Alianzas estratégicas para la generación de ingresos: fortalecer las alianzas con cámaras de comercio, gremios y *clusters* empresariales para identificar necesidades y promover el nuevo portafolio; explorar convenios con consultoras que puedan subcontratar servicios específicos del Centro; y construir relaciones con las áreas de RSE de grandes empresas.
- Comunicación y *marketing* estratégico: desarrollar un plan de comunicación y *marketing* específico para los servicios monetizables y para los proyectos de

impacto social, dirigiéndolo a los públicos externos identificados (empresas, fundaciones, agencias de cooperación).

- Sistema de vigilancia de convocatorias profesionalizado: implementar un proceso sistemático y robusto para monitorear convocatorias de fondos públicos y de cooperación internacional que se alineen con la misión del Centro, con un calendario de postulaciones y responsables definidos.

La implementación exitosa de esta estrategia de diversificación económica no solo asegurará la sostenibilidad financiera del Centro de Talento, sino que también fortalecerá su legitimidad como una innovación social universitaria, capaz de generar valor no solo para su comunidad interna, sino para el ecosistema productivo y social en general, impulsando su visión de liderazgo en empleabilidad inclusiva y con propósito.

4. Riesgos y mitigación

La implementación del plan estratégico del Centro de Talento implica una visión ambiciosa de crecimiento, innovación e impacto. Sin embargo, como toda iniciativa institucional, enfrenta riesgos que deben ser gestionados proactivamente para garantizar su sostenibilidad. A continuación, se identifican los principales riesgos estratégicos y operativos, junto con sus respectivas estrategias de mitigación.

Riesgo identificado	Descripción	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación
Dependencia presupuestal de la Universidad	La operación del Centro depende en un 100% del presupuesto institucional, sin fuentes de ingreso	Alto	Desarrollar un portafolio de servicios pagos, fortalecer la gestión de alianzas y activar una estrategia de

	propias o diversificadas.		cooperación y donaciones.
Limitaciones tecnológicas	Aún no se cuenta con CRM operativo ni con plataforma consolidada de datos; la gestión depende de Excel y procesos manuales.	Alto	Acelerar la implementación de Salesforce, fortalecer capacidades del equipo en analítica de datos y sistematizar procesos clave.
Desconocimiento del impacto del Centro	La falta de métricas visibles y sistematizadas dificulta mostrar el valor generado, especialmente en la Oficina de Graduados.	Medio	Establecer tablero de control integral, incluir métricas narrativas (casos de éxito) y fortalecer informes de impacto por público.
Pérdida de información o rotación del equipo	La dependencia del conocimiento tácito del equipo y la falta de sistematización puede afectar la continuidad operativa.	Medio	Implementar manuales de procesos, fortalecer el trabajo colaborativo y fomentar una cultura de gestión del conocimiento.
Baja participación de algunos programas académicos	Hay programas con baja empleabilidad o dificultad para encontrar oportunidades laborales y de práctica.	Bajo	Diseñar rutas diferenciales por programa, fortalecer el trabajo con decanaturas y co-construir soluciones específicas.
Barreras culturales o de inclusión en el mercado laboral	Persisten prácticas discriminatorias en el acceso al empleo en ciertos sectores.	Bajo	Fortalecer campañas de sensibilización a empresas, diversificar aliados y consolidar estrategias de empleabilidad inclusiva.

Conclusiones y recomendaciones

Este trabajo de grado permitió diseñar un modelo estratégico de fortalecimiento para el Centro de Talento de la Universidad Icesi, integrando tres ejes conceptuales: innovación social, empleabilidad y sostenibilidad institucional. A través del diagnóstico, las entrevistas a públicos clave, el análisis PESTEL, la matriz DOFA y el *benchmarking* nacional e internacional, se evidenció que el Centro ha alcanzado un nivel de madurez institucional significativo, con un enfoque diferencial basado en el acompañamiento humano, la inclusión y la generación de valor para sus públicos. Sin embargo, también se identificaron oportunidades relevantes de mejora en aspectos como la sistematización de información, la consolidación tecnológica, la gestión del conocimiento y la diversificación de ingresos.

Uno de los principales hallazgos es la alta valoración que hacen los usuarios del Centro de Talento por su capacidad de generar “pequeñas acciones que aportan gran valor a los estudiantes” (J. Gutiérrez, comunicación personal, mayo 20, 2025). Esta percepción, compartida por aliados organizacionales y líderes internos, refuerza la importancia de continuar posicionando al Centro como un actor estratégico dentro del ecosistema universitario. La viabilidad del modelo propuesto se sustenta en que aprovecha la estructura organizacional actual, se alinea con las apuestas institucionales, y promueve un crecimiento orgánico mediante proyectos medibles, metas claras y responsables definidos. Además, el modelo plantea una evolución coherente y progresiva del plan estratégico 2024–2025 hacia un horizonte 2026, asegurando continuidad, mejora y consolidación.

Como recomendaciones institucionales, se sugiere: (1) implementar un sistema de inteligencia institucional que permita convertir datos en decisiones; (2) consolidar la

estrategia de sostenibilidad con fuentes de ingreso complementarias y alianzas cooperantes; (3) fortalecer el posicionamiento del Centro de Talento a nivel nacional e internacional mediante una estrategia de marca y comunicación emocional; (4) formalizar procesos internos y ciclos de evaluación de impacto; y (5) avanzar en el reconocimiento externo del modelo del Centro como una innovación social universitaria, con miras a futuras certificaciones de calidad o estándares como Empresa B. Estas acciones permitirán no solo mantener la relevancia y operatividad del Centro, sino proyectarlo como una iniciativa ejemplar para otras universidades del país y la región.

Referencias bibliográficas

Barbier, E. B. (2007). Frontiers and sustainable economic development. *Environmental and Resource Economics*, 37(1), 271-295.

Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The Relationship Between Perceived Employability and Subsequent Health. *Work & Stress*, 21(3), 279–292.

Cali Cómo Vamos. (2023). Informe de calidad de vida 2023: Percepción ciudadana en educación. Recuperado de <https://www.calicomovamos.org>

CEPAL. (2016). Horizontes 2030: La igualdad en el centro del desarrollo sostenible. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/39908-horizontes-2030-la-igualdad-centro-del-desarrollo-sostenible>

Chambon, J. L., David, A., & Devevey, J.-M. (1982). *Les Innovations Sociales*. Presses Universitaires de France.

Chambon, J.-L., & Devevey, J.-M. (1982). *La innovación social: el cambio de las prácticas y organizaciones sociales*. Éditions ESF. (Parece una traducción o edición diferente de la anterior, se mantienen ambas si son distintas publicaciones).

Cranmer, S. (2006). Enhancing Graduate Employability: Best Intentions and Mixed Outcomes. *Studies in Higher Education*, 31(2), 169-184.

Danso, A., Adomako, S., Lartey, T., Amankwah-Amoah, J., & Owusu-Yirenkyi, D. (2020). Stakeholder integration, environmental sustainability orientation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 119, 652–662.

David, F. R. (2013). *Administración estratégica: Conceptos y casos* (14.^a ed.). Pearson.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Boletín técnico: Mercado laboral, octubre 2024. Recuperado de las estadísticas de empleo y desempleo publicadas por la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH).

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(3), 130–141.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2-3), 109–123.

Feldman, D. C. (2003). The Antecedents and Consequences of Early Career Indecision among Young Adults. *Human Resource Management Review*, 13(3), 499–531.

Formichella, M. M. (2010). Empleabilidad, educación y equidad social. *Revista Iberoamericana de Educación*, 53(3), 1-10. [Si es de una revista en línea sin número de páginas impresas, se omite. Si es un artículo de una revista con paginación continua, se añadiría.]

Freeman, C. (1971). The role of small firms in innovation in the UK since 1945. (Bolton Committee, Research Report 6). HMSO.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & 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>

- García-Blanco, M., & Cárdenas Sempértégui, E. (2018). La inserción laboral en la educación superior: La perspectiva latinoamericana. *Educación XX1*, 21(1), 10.5944/educxx1.16209.
- Godin, B. (2012). *Social innovation: Utopias of innovation from c. 1830 to the present* (Project on the Intellectual History of Innovation, Working Paper No. 11). INRS.
- Holmes, L. (2013). Competing Perspectives on Graduate Employability: Possession, Position or Process? *Studies in Higher Education*, 38(4), 538–554.
- ILOSTAT. (2024). El trabajo decente y los ODS: 11 gráficos que cuentan la historia. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de <https://ilostat.ilo.org/data/>
- Jackson, D., & Tomlinson, M. (2020). Career values and proactive career behavior: A conceptual exploration and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103363. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103363>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
- Martín-González, M. (2013). Empleabilidad y empleos universitarios. (Conferencia). Conferencia presentada en la 1ª Escuela de Formación y Debate Estudiantil de la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria y la Delegación de Alumnos de la Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.
- Martínez González, J. A. (2011). La empleabilidad: una competencia personal y una responsabilidad social. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. [Se recomienda indicar el URL si se recupera de una base de datos o sitio web específico.]

McQuaid, R., & Lindsay, C. (2005). The Concept of Employability. *Urban Studies*, 42(2), 197-219. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>

Ministerio de Educación Nacional. (2024). Distribución de matrícula por áreas de conocimiento en el Valle del Cauca. MEN.

Moulaert, F., & Martín, R. (2005). *The new geography of innovation: Regions, networks and policies*. Routledge.

Moulaert, F. (Ed.). (2013). *The International Handbook on Social Innovation*. Edward Elgar Publishing.

Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145–162.

Mulgan, G., Tucker, S., Rushanar, A., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, Why it matters and How it can be accelerated*. Said Business School, Oxford.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation & Nesta.

Nicholls, A., & Ziegler, R. (2015). *Creating Economic Space for Social Innovation*. Oxford University Press.

Palfreyman, D. (2012). Consumer protection in HE: complacency and complaints, compliance and complexities. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 16(4), 146-148.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2008). *Administración estratégica: Formulación, implementación y control* (10.^a ed.). McGraw-Hill.

- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–44.
- Piróg, D. (2014). The Impact of Degree Programme Educational Capital on the Transition of Graduates to the Labour Market. *Studies in Higher Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.914916>
- Rahman, M., Wahab, S., & Latiff, A. (2022). Definitions and Concepts of Organizational Sustainability: A Literature Analysis. *Society & Sustainability*, 4(2), 21–32. <https://doi.org/10.38157/ss.v4i2.496>
- Ramos, J., & Pereda, S. (2009). Los egresados universitarios y su inserción laboral: Factores determinantes y propuestas de mejora. *Revista de Educación Superior*, 38(2), 85–111.
- Real Instituto Elcano. (2024). Macroeconomía y objetivos de desarrollo sostenible: Una propuesta para la coordinación de políticas económicas y la reducción de las desigualdades. Recuperado de <https://www.realinstitutoelcano.org/>
- Rodríguez Herrera, A., & Alvarado Ugarte, H. (2008). Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Publicación de las Naciones Unidas.
- Rothwell, A., Herbert, I., & Rothwell, F. (2008). Self-perceived Employability: Construction and Initial Validation of a Scale for University Students. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 1–12.
- Sánchez Murillo, A. J. (2006). PETER DRUCKER, INNOVADOR MAESTRO DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II(2), 69-89.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers.

Seliger, G., Kim, H. J., Kernbaum, S., & Zettl, M. (2008). Approaches to sustainability manufacturing. *International Journal of Sustainable Manufacturing*, 1(1/2), 58-77.

Shay, A. (2004). Environmental reporting by Indian corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(1), 1-13. [Asumiendo el número de volumen y página para un artículo de revista].

Thoilliez, B. (2014). Las universidades frente a la empleabilidad. Algunos elementos para el análisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 139, 79-86.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.029>

United Nations. (2024). *Sustainable Development Goals: Partnerships for the Goals (Goal 17)*. Recuperado de <https://sdgs.un.org/goals/goal17>

Varsei, M., Soosay, C., Fahimnia, B., & Sarkis, J. (2014). Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators. *Supply Chain Management*, 19(3), 242-257.

Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2), 1–19.

Williams, S., Dodd, L. J., Steele, C., & Randall, R. (2016). A systematic review of current understandings of employability. *Journal of Education and Work*, 29(8), 877-901.

Yorke, M. (2004). *Employability in higher education: What it is – what it is not. (Learning and Employability Series One)*. The Higher Education Academy.

Yunus, M. (2007). Un mundo sin pobreza: Las nuevas posibilidades para acabar con la pobreza y el hambre. Planeta.