

Comisa: CIERRE DE LA BRECHA EN COMPETENCIAS

Diagnóstico para el cierre de la brecha entre las competencias impartidas por un programa de pregrado de la Universidad de La Sabana y las competencias requeridas en el sector laboral Colombiano

Laura N. Ramirez

Universidad de La Sabana

2020

Asesor: Liliana Padilla de la Ossa

Notas de autor

Laura Natalia Ramirez Torres, Facultad de Derecho y Ciencias Políticas y Facultad de Psicología de la Universidad de La Sabana. La correspondencia en relación con este proyecto de investigación debe dirigirse al correo electrónico laurarato@unisabana.edu.co

Resumen

El presente proyecto de grado pretende analizar las brechas entre las competencias desarrolladas en el programa de Ciencias Políticas de la Universidad de La Sabana y las principales competencias exigidas en el sector laboral Colombiano; esto con el propósito de ofrecer una propuesta de estrategias concretas para lograr la disminución de la brecha en cuestión. Para alcanzar este objetivo, se realizó una encuesta en el marco de una investigación no experimental de tipo exploratorio-descriptivo, distribuida a 46 sujetos y pretendía identificar la percepción de graduados y estudiantes de últimos semestres en torno a las competencias en las que fueron formados en la Universidad y las competencias profesionales ejercidas en el ámbito laboral. Mediante técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa se analizó la información. Los resultados de la investigación ponen de manifiesto la necesidad de transformar el modelo de competencias en el que actualmente se están formando a los estudiantes de pregrado como respuesta a las necesidades actuales del mercado laboral y con la finalidad de aumentar la tasa de inserción laboral. La investigación desarrollada constituye una referencia para orientar al programa de Ciencias Políticas en la creación de un énfasis en la especialidad de policy maker, crear espacios para practicas desde semestres tempranos y crear un núcleo temático del pensum enfocado en la investigación aplicada.

Palabras clave: competencias profesionales, ciencias políticas, inserción laboral de politólogos, mercado laboral.

Abstract

The current Degree Project, intends to analyze the gaps between the principal competencies acquired in the program Political Sciences in the Universidad de La Sabana, and the ones that are required by the Colombian Laboral Sector, with the intention to present a proposal with concrete strategies in order to decrease these gaps. The method to reach this objective was to develop an explorative-descriptive survey in the framework of a non-experimental research, distributed to 46 graduated students of the Political Sciences Program. With their participation, it was intended to identify their perception about the competencies they acquired during their studies in the University, and the ones that they need to perform in a working environment. With quantitative and qualitative investigation techniques, the results from the surveys were analyzed. The results reveal that there is a necessity to transform the program and the competencies that are currently being taught to the undergraduate students, as a response to the current market needs and with the finality of increasing the job placements rate. This investigation works as a reference of orientation to the program of Political Sciences, to create an emphasis in the specialty of Policy Maker, create new spaces for applied practices from earlier semesters and to establish a new thematic core in the pensum, that is focused in the applied investigation.

Key Words: Professional competencies, political sciences, laboral sector, job placements, market needs.

Diagnóstico para el cierre de la brecha entre las competencias impartidas por un programa de pregrado de la Universidad de La Sabana y las competencias requeridas en el sector laboral Colombiano

Actualmente, el mundo laboral exige mucho más que un título profesional. En ese sentido, la mayor parte de las organizaciones se encuentran en la búsqueda constante del talento humano capaz de generar valor agregado, más que únicamente profesionales que cumplan con una jornada laboral. La suma del dominio de idiomas, experiencias laborales consistentes, conocimientos adquiridos a través programas de posgrado, desarrollo de habilidades blandas y la formación académica en instituciones de educación superior, son algunos de los componentes que en mayor medida evalúan las organizaciones entre los profesionales.

Esto en consonancia con uno de los indicadores más importante de las empresas, la competitividad; este factor clave busca mejorar la posición socioeconómica de las organizaciones, para lo cual es necesario alinear el recurso humano a lo que realmente busca hoy en día el sector laboral (Medina, Delgado & Lavado, 2012). En medio de esa alineación, toman un lugar relevante las competencias, ya que han sido el constructo que hoy en día operacionalizan en el mercado laboral ese conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y capacidades que tiene un profesional para ser exitoso en el desempeño de sus labores. Es decir, las competencias son la suma de una cantidad limitada de recursos sociales, cognitivos y actitudinales de los que hace uso una persona para enfrentar diferentes situaciones incluyendo las problemáticas y que lo llevan a identificar las mejores alternativas y soluciones.

Existe una amplia gama de competencias previamente caracterizadas por todo tipo de autores en diferentes diccionarios y manuales. Sin embargo, el debate está abierto en cuanto a

cuáles son las principales competencias que exige el mercado laboral actualmente.

Adaptabilidad, espíritu emprendedor, dominio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), creatividad, trabajo en equipo, iniciativa, comunicación asertiva, relaciones interpersonales, capacidad para solucionar problemas son la gama de competencias que según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2019) predominan en las búsquedas de empleo del mercado laboral y que son exigidas a los profesionales para poder entrar y permanecer en el sector laboral.

Desde otro punto de vista, una de las principales misiones de la Universidad de La Sabana como comunidad académica está enfocada en el desarrollo de profesionales y seres humanos excelentes que trabajen por el desarrollo del país y la sociedad; de esta forma la Universidad enfoca su contribución al mercado laboral con la formación de profesionales competentes. Desde la visión del Proyecto Educativo Institucional (2000) se menciona la importancia de formar profesionales que se relacionen con todos los sectores de la sociedad resultado de la acción articulada de investigación y docencia mediante un trabajo interdisciplinario y un ejercicio académico, creativo y riguroso. Con el propósito de cumplir con el proyecto en cuestión, se hace necesario reforzar una gama importante de competencias específicas propias de sector público y del sector privado para ser competentes frente a graduados de otras universidades y alcanzar el tan anhelado éxito laboral.

En el ámbito de lo público, el conjunto de empleados y funcionarios, también denominado históricamente como la burocracia, ha sido uno de los pilares más fuertes en el desarrollo de las Naciones, que progresivamente han conformado el mundo moderno. Parte de la importancia de este grupo social radica en su rol, dedicado al manejo de los recursos y la economía de los Estados, la toma de decisiones coyunturales y la búsqueda del bien común como propósito. Según Garcia (2018) los empleados públicos son el epicentro para el desarrollo y el fomento del buen gobierno, por lo que resulta esencial disponer de un modelo

de competencias óptimo para gestionar el recurso humano de forma eficiente, transparente y capaz de retenerlo y potenciarlo.

En consecuencia, en el mundo contemporáneo, los Estados han identificado la necesidad de emplear una parte importante de sus recursos y esfuerzos en generar una gestión estratégica de los funcionarios públicos. Los modelos creados para la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones tanto del sector público como privado deberán ser capaces de abarcar procesos que van desde la administración de personal, pasando por el desarrollo de competencias y gestión del desempeño, hasta planes de carrera, planes de sucesión y procesos de compensación. Es así como, antes de establecer una estrategia capaz de impactar en la consecución de los objetivos de las empresas e instituciones, se hace indispensable considerar quienes serán los más competentes para ocupar los roles que las conforman.

En el sector público, la necesidad de emplear recursos y esfuerzos en los modelos anteriormente mencionados nace de los altos costos de transacción que debe asumir un Estado que se le dificulta elegir candidatos con perfiles acordes a las competencias y habilidades necesarias para ocupar un cargo público y que están relacionados con procesos de rendición de cuentas y gobierno abierto. En ese sentido, alguien que no sea apto para posesionarse en un cargo, puede llegar a generar inconsistencias en el sistema que pueden ir desde procedimientos administrativos no eficaces, cambios negativos para la cultura organizacional, hasta filtraciones en los presupuestos, en el peor de los casos. Mientras que el seleccionar los candidatos más competentes, puede significar en el mediano y largo plazo, mayor legitimidad institucional, mejores indicadores asociados a la transparencia y una buena administración pública en términos generales.

Si se consideran los procesos de selección como el punto de partida en cuanto a la evaluación profesional de los recién graduados, un proceso óptimo para cargos de alto valor como lo son los cargos públicos, por su naturaleza tiene un componente esencial: las competencias que deben poseer los candidatos. La Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo (2015) en su informe sobre la gestión estratégica del talento humano en el sector público identificó que se debe avanzar y profundizar en la estandarización, normalización, acreditación y certificación de las competencias organizacionales y laborales para este sector. Es decir, si se tienen las reglas de juego claras en torno a la correspondencia que debe haber entre los perfiles de cargos y las competencias de los aspirantes, se disminuye el riesgo de aumentar los costos de transacción anteriormente nombrados y se lograría identificar los talentos más competentes para manejar lo que es de todos, generando así una ventaja competitiva para cada entidad pública.

Por otra parte, la expresión “*brecha*” hace alusión al espacio que se genera de forma natural o artificial entre un objeto o proceso. Las brechas en el sentido simbólico usualmente están relacionadas con diferencias, vacíos o desigualdades entre uno o varios grupos de personas, objetos o procesos. Para este caso en particular la brecha corresponde a ese espacio o vacío entre las competencias que son desarrolladas desde el programa de Ciencias Políticas de la Universidad de la Sabana y las competencias exigidas en el sector laboral Colombiano. En relación con esto, el cierre de brechas se asocia con la identificación de estrategias y acciones que se deben implementar para la reducción de la distancia entre las competencias expuestas anteriormente.

Desde otro ángulo, las facultades de ciencias políticas, económicas y administrativas en el país, actualmente se enfrentan a uno de sus mayores retos: incentivar la presencia de jóvenes recién graduados en el sector laboral, especialmente en el sector público. Es de

esperar que después de hacer un recorrido de cinco años en una universidad, una parte de los recién graduados busquen esperanzadamente oportunidades laborales viables para iniciar su carrera profesional.

Una de las barreras entre los jóvenes adultos es pensar que ni el Estado ni las organizaciones privadas ofrecen las suficientes oportunidades para acceder a un cargo después de haber cursado un programa de estudios en instituciones de educación superior. Sin embargo, el capítulo cinco del decreto 1083 de 2015, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, hace referencia a los lineamientos a los que se deben acoger las entidades del Estado para emplear a jóvenes entre los 18 y 28 años y cuyo propósito es romper con la barrera de entrada (edad y experiencia) que tradicionalmente es limitante para el acceso al mercado laboral de esta población.

El artículo 2.2.1.5.2 del capítulo en cuestión, tiene por objeto establecer que cada entidad pública deberá cumplir con una cuota del 10% del total de su nómina; siendo este porcentaje representado por adultos jóvenes que no acrediten experiencia profesional para el nivel profesional y cumplan con los requerimientos previamente establecidos. Este capítulo constituye un antecedente importante porque normativamente representa una oportunidad enfocada hacia la participación de jóvenes en el sector laboral.

Asimismo, el 27 de Julio del 2020, el presidente Ivan Duque sanciono seis leyes, tres de ellas relacionadas con la niñez y la juventud. En una de ellas se reconoce las prácticas laborales como experiencia profesional. Este acto podría ser visto como la materialización de otro de los múltiples intentos del gobierno de motivar la inserción de jóvenes al sector laboral. Es evidente que estas medidas son tomadas porque uno de los factores que hace menos atractivo en términos laborales a un joven es la carencia de la experiencia.

De acuerdo con el contexto expuesto anteriormente, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las competencias que debe tener un egresado del programa de ciencias políticas de la Universidad de la Sabana para ser competente y atractivo en el sector laboral Colombiano?

Objetivos

El objetivo general del presente proyecto de grado es establecer cuáles son las brechas existentes entre las competencias requeridas por el sector laboral Colombiano y las competencias desarrolladas en los estudiantes del programa de Ciencias Políticas de la Universidad de La Sabana.

- a. Realizar un diagnóstico con el propósito de identificar la percepción de los estudiantes y egresados de Ciencias Políticas de La Universidad de la Sabana respecto a las competencias desarrolladas durante el programa y las competencias requeridas por el sector laboral Colombiano.
- b. Analizar la percepción de los egresados del programa de Ciencias Políticas de la Universidad de La Sabana y de los estudiantes de últimos semestres del programa en cuestión, sobre las competencias y estrategias para potenciar el perfil del recién graduado.
- c. Hacer una revisión de la frecuencia de aparición de competencias organizacionales y técnicas en las ofertas laborales dirigidas a politólogos durante el último año para identificar las competencias que actualmente exige el mercado laboral.
- d. Crear una propuesta que contenga estrategias concretas que se puedan implementar en el programa de Ciencias Políticas y le permita a los recién egresados ser más competentes y atractivos en el mercado laboral, especialmente en el sector público.

Marco Teórico Empírico

En el informe de resultados presentados por la Universidad del Rosario en el 2020, en el marco de la investigación *¿Qué piensan, sienten y quieren los jóvenes?* y la apertura del grupo representativo “jóvenes por la política”, se identificó en cuanto a la esfera laboral que los jóvenes presentan altos niveles ansiedad, preocupación y sensación de miedo cuando piensan en el futuro; varios de ellos indican que temen “nunca conseguir un buen trabajo”. Asimismo, se detectó que según su opinión existen tres dificultades que imposibilitan la participación del joven en el mundo laboral público: primero, la preferencia por ingresar a organizaciones privadas por el prestigio que tienen en el mercado laboral. Segundo, la creencia asociada a que no hay cabida para el recién graduado en el ámbito público sin la ayuda de un externo que lo apoye en el ingreso al proceso de selección y tercero, la percepción relacionada con la constante falta de competencias desarrolladas y experiencia para incorporarse al mundo laboral, con relación al ámbito laboral público, la cual está dimensionada en la mente de algunos graduados como un mundo al que es bastante complejo entrar. De acuerdo con esta percepción de los estudiantes y recién graduados resulta relevante considerar lo que se estipula en la legislación en cuanto a las competencias que debería poseer un funcionario público y como esto se compara con el perfil que se desarrolla para el Politólogo de la Universidad de la Sabana.

El perfil del funcionario público

El decreto 1083 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública) expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, compila en un solo cuerpo normativo los decretos reglamentarios vigentes de competencia del sector de la función pública incluidos: empleo público, funciones, competencias y requisito generales

para los empleos públicos, en las diferentes entidades del orden nacional y territorial.

Redacción

Asimismo, el Departamento Administrativo de la Función Pública, tiene un rol relevante en cuanto a la gestión del talento humano en el ámbito estatal porque es la cabeza del Sector de la Función Pública encargado de formular las políticas generales de Administración Pública, en especial en procesos relacionados con empleo público, organización administrativa, control interno y racionalización de trámites de la Rama Ejecutiva que es clave para entender los lineamientos por los que se rige el funcionario público. Sin bien, en Colombia cada entidad del sector público tiene la autonomía para crear sus propios manuales específicos de funciones y competencias laborales, el capítulo nueve del decreto 1083 del 2015 determina tanto las competencias comportamentales comunes a los servidores públicos como las competencias comportamentales por nivel jerárquico.

En Colombia, cada entidad pública tiene una naturaleza diferenciada por responsabilidades específicas y competencias propias. Con respecto a estas, es que cada una de las entidades públicas del orden nacional, levanta los perfiles de cargo y en esa misma línea evalúa las habilidades, conocimientos y comportamientos de los postulados a las convocatorias. Esto en consonancia con la Constitución Política de Colombia y siendo el principal asesor el Departamento Administrativo de la Función Pública.



Figura 1. Competencias laborales transversales según el Departamento Administrativo de la Función Pública

La figura anterior expone las seis competencias que tienen más peso en los procesos de evaluación y que están presentes desde la primera fase del proceso de selección de los empleados a todos los cargos públicos, independientemente de la jerarquía de cargos.

Estas competencias según los lineamientos gubernamentales vigentes son los conocimientos, habilidades y aptitudes que debería tener y en ese sentido acreditar con evidencia las personas que se quieran presentar a una convocatoria para trabajar en cualquier rama del Estado. Esto sin importar que haya ciertas competencias técnicas y organizacionales específicas adicionales.

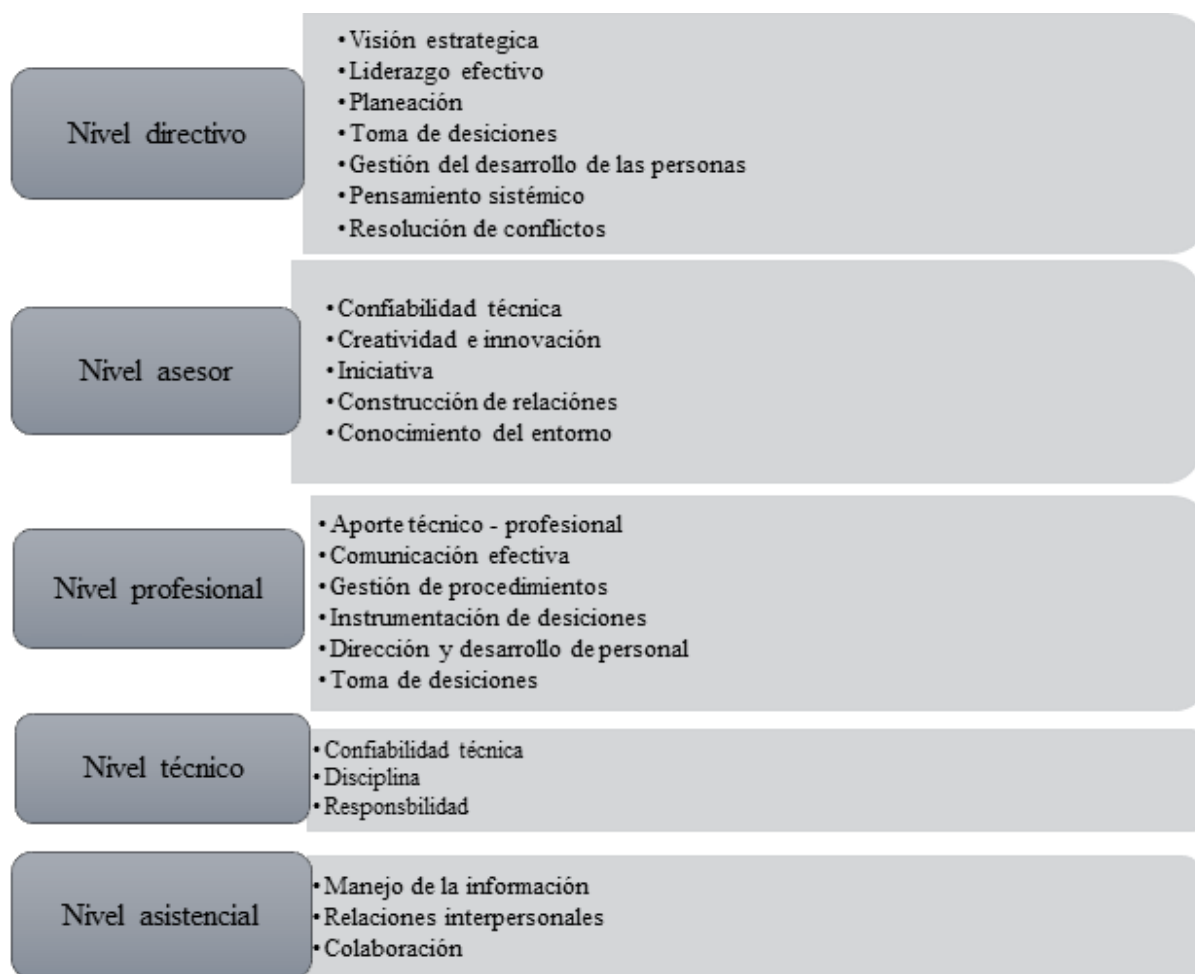


Figura 2. Competencias laborales por nivel jerárquico según el Departamento Administrativo de la Función Pública

La figura 2 presenta las competencias laborales a las que se deben alinear todas las entidades públicas en función del nivel jerárquico de empleos. Es decir, si bien existen unas competencias transversales (figura 1) que debería tener todo empleado público que pretenda ejercer en el territorio nacional, las entidades públicas también deben asegurar la evaluación de los candidatos en función del nivel jerárquico del cargo al que se esté presentado el futuro servidor.

Esta especificación en el decreto establece un precedente importante porque instaura en el sistema colombiano laboral público un modelo de competencias concreto, capaz de

evaluar y detectar quién puede ser más competente o quien no en relación con la oferta del mercado laboral.

El perfil del egresado

Por su parte, la Universidad de La Sabana crea el programa de pregrado de Ciencias Políticas en el año 2012, el cual se incorpora a la Facultad de Derecho, convirtiéndose en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas bajo un objetivo claro “formar politólogos altamente competentes y con un sólido talante ético, capaces de generar iniciativas teóricas y prácticas en procura del bien común de las comunidades en las que interviene su labor profesional” (Universidad de La Sabana, 2013, párr. 1)

La creación de este programa se da por la necesidad de incentivar la formación de líderes con dos fortalezas en específico: talante ético y conocimientos teórico-prácticos y científicos, para generar e implementar proyectos de políticas de largo alcance que impacten en la gobernanza de la nación en sus distintos ámbitos. El perfil del politólogo de la Universidad de La Sabana también se destacará por intervenir de manera protagónica en los ámbitos del sector privado que tienen una estrecha relación con el ámbito público.

Adicionalmente, los egresados de Ciencias Políticas se caracterizan en el mercado laboral por su capacidad para desarrollarse en espacios de investigación y por las formulaciones que son capaces de hacer en materia de nuevas reflexiones que desde la academia aporten a los debates público-nacionales y a favor de la consolidación de la democracia y las instituciones colombianas.



Figura 3. Competencias del perfil profesional del Politólogo de la Universidad de La Sabana

Durante las últimas décadas, el enfoque de las competencias y su estudio ha tomado mayor relevancia porque estas se han convertido en un constructo capaz de identificar las principales habilidades, comportamientos y actitudes que identifican a un ser humano. En el ámbito educativo y profesional, dicha perspectiva consiste en el diseño, desarrollo y las pruebas curriculares se orienten a la probabilidad de movilizar un conjunto de recursos (saber, saber-hacer y saber-ser) para resolver una amplia gama de eventos y situaciones que puedan llegar a aparecer en la vida de profesional del estudiante (Galarza, Aguinaga & López, 2020)

El concepto de competencia es que comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de «saber», «saber hacer», «saber ser» y «saber estar» en relación con lo que implica el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen «capaz de» actuar con eficacia en situaciones profesionales. Desde esta óptica, no sería diferenciable de capacidad, erigiéndose el proceso de «capacitación» en clave

para el logro de las competencias. Pero una cosa es «ser capaz» y otra bien distinta es «ser competente». (Tejada & Ruiz, 2020, p.20).

Es así como el “ser competente” es la mezcla de esos saberes que se adquieren en la academia y que les permiten a los futuros profesionales ser más idóneos para desempeñarse en un cargo. En caso de que se logre lo anterior, el estudiante será un profesional que sabe lo que hace por la adquisición de conocimiento teórico; a su vez esto supondrá la capacidad de saber actuar, así como podrá sortear las situaciones que se le puedan presentar y sabrá quién ser y cómo actuar en un determinado momento.

En ese marco, ser competente implica disponer de una variada gama de herramientas profesionales adquiridas por medio del conocimiento, pero más que nada supone saber cómo y en qué momento usar esas herramientas y de esa forma, identificar qué recursos se necesitan para desarrollar una determinada acción.

Por lo tanto, las competencias solo se podrán definir mediante las acciones y comportamientos que demuestre y acredite el sujeto y que tan alineadas estén con la situación que éste afronta. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos, no únicamente en lo referente a la aplicación de saberes, sino en el proceso completo del razonamiento lógico que hace alguien que adquirió competencias y que tiene en cuenta lo aprendido, identifica como aplicarlo en un contexto y ejecuta un plan de acción.

En este punto los autores ponen en el centro del debate una premisa importante: las instituciones de educación superior no solo deben enfocar sus esfuerzos hacia el saber asociado al conocimiento teórico que se imparte en las aulas de clases sino a cómo ese conocimiento se aplica en diferentes contextos y se convierte en una herramienta para alcanzar el conocimiento llevado a otro nivel: el conocimiento teórico-práctico.

Si se tiene en cuenta el contexto anterior, para las Universidades y demás centros de educación superior ha sido un reto pasar de un modelo tradicional en el que las competencias

se daban por sentadas con la enseñanza de las teorías a generar procesos investigativos y de valor práctico mediante un modelo en el que la adquisición de estas son el actor principal. Esto ha llevado a generar un interés adyacente por mejorar la calidad de los títulos de pregrado desde la enseñanza-aprendizaje y no tanto desde la simple estructuración del pensum de un programa académico; haciendo que tomen más relevancia la organización, la gestión y la continuidad en la enseñanza de competencias (Martínez, González & González, 2016)

Las instituciones educativas empezaron a identificar cual era el constructo con el que se media a sus estudiantes tanto en el mundo universitario como en el mundo laboral y tomaron como base ese modelo para transformar la enseñanza. Tal como lo plantea el Proyecto Educativo Institucional (2000) de la Universidad de La Sabana el cual hace énfasis en dos factores relevantes, que fortalecen estas afirmaciones:

- a. *En relación con la investigación:* conformando una comunidad de investigación capaz de generar un valor agregado en la solución de problemas teóricos, prácticos y técnicos mediante el desarrollo de procesos pedagógicos que estimulen el acercamiento sistemático al conocimiento a través de un equilibrio entre la investigación básica y la investigación aplicada. Es decir, que involucre una armonía entre lo teórico, lo estético y lo práctico y la consolidación de redes interinstitucionales, para el desarrollo conjunto de programas, líneas y proyectos de investigación.
- b. *En relación con la proyección social:* Fortaleciendo las acciones de proyección de la comunidad universitaria derivadas de las articulaciones de los procesos de docencia e investigación con la consolidación de relaciones con los diferentes sectores de la sociedad propiciando la difusión de los saberes,

mediante mecanismos acordes a las exigencias del mercado y los avances tecnológicos.

Cierre de brechas: la constante entre las instituciones de educación superior.

Si se considera la experiencia de otras instituciones de educación superior en la transición a modelos por competencias y cierra de brechas, en la investigación realizada por Gonzalez, Arquero y Hassall (2014) cuya pregunta de investigación fue ¿Qué factores han impulsado y están facilitando o impidiendo la consolidación de la formación por competencias en la universidad española? se encontró que uno de los factores que han impedido la consolidación de la formación por competencias son las dificultades estructurales, entendido como la falta de contextos prácticos que impiden la enseñanza y evaluación por competencias y la coordinación interna entre el plan de estudios y la metodología impartida por los profesores.

En cuanto a los factores que impulsaron el modelo por competencias, resaltan las jornadas en las que los estudiantes interactúan con diferentes roles para visualizar estos como aplicaron las competencias en contextos reales tales como expertos en la materia, casos de éxito, experiencias docentes en la práctica, implementación de sistemas de evaluación en diferentes organizaciones y hasta el uso de las tecnologías de la información para la solución de problemas. Otras estrategias fue la interacción por medio de seminarios y pasantías con profesores y estudiantes de otras instituciones, la creación de semilleros de investigación y en menor medida la publicación de artículos en revistas indexadas.

Finalmente, y con el propósito de capturar el punto de vista de los alumnos en el estudio realizado por Martinez, Gonzalez y Gonzalez (2016) a partir de las percepciones de alumnos de una facultad de ciencias sociales se categorizaron las propuestas de mejora brindadas por los estos. Se identificó que los estudiantes insistieron en la necesidad de reestructurar el plan de estudios para dedicar más horas a las prácticas en contextos diferentes

a las aulas durante la formación inicial y la creación de varias líneas de estudios específicos de acuerdo con el interés particular del alumnado. Es decir, centrarse en la especialización de la labor, en este caso tener énfasis durante sus carreras, para no salir con ideas generales sino enfocados en una línea de estudios.

Los alumnos añaden la posibilidad de elegir desde segundo curso (quinto semestre) asignaturas relacionadas con lo que quieren hacer de su vida laboral. Esta alternativa permitiría que los estudiantes pudieran ir delimitando con antelación su interés y perfil profesional. Un tercer factor que tomó peso fue la necesidad de mayor coordinación entre los docentes y las asignaturas del plan de estudios, puesto que muchas de ellas terminan hablando de lo mismo, siendo muy diferentes entre sí y los contenidos terminan por ser repetitivos y agobiantes.

Método

Diseño de Investigación

Este trabajo se desarrolló desde un diseño de investigación no experimental, de tipo exploratorio-descriptivo (Hernandez & Quezada, 2016) con la pretensión de hacer un primer acercamiento a las competencias desarrolladas y exigidas a los politólogos de la Universidad de la Sabana.

La metodología del presente proyecto se basa en la aplicación tanto de métodos cuantitativos como cualitativos. De esta manera, la técnica cuantitativa utilizada consistió en analizar la información recogida a través de las preguntas cerradas del instrumento de recolección de datos (encuesta en línea semiestructurada) mediante herramientas propias de la estadística descriptiva. En contraste con la técnica cualitativa que se empleó a partir del análisis de contenido que categoriza las repuestas valorativas de graduados y estudiantes de últimos semestres, propias de las respuestas a preguntas abiertas del instrumento en cuestión.

Participantes

En la investigación participaron 46 graduados y estudiantes de octavo y noveno semestre del programa de Ciencias Políticas de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de La Sabana. Para la selección de los participantes, se realizó un muestreo aleatorio por conveniencia del investigador. Se eliminaron a las personas que no contestaron la totalidad de la encuesta.

Instrumento

Para la recolección de la información se utilizó el método de encuesta semiestructurada. El cuestionario fue denominado como, *identificación de las competencias adquiridas en el programa de Ciencias Políticas de la Universidad de La Sabana y ejercidas durante el ejercicio profesional*. El cual conto con 3 secciones:

- a) Información de identificación.
- b) Competencias desarrolladas por la Universidad de La Sabana
- c) Competencias requeridas por el sector laboral Colombiano

Para un total de 21 preguntas, de las cuales siete fueron abiertas y catorce de opción múltiple. La aplicación de la encuesta se hizo a través de medios electrónicos. Se realizaron cinco validaciones del instrumento, las cuales estuvieron a cargo de un profesor de Ciencias Políticas, un estudiante de ultimo semestres del mismo programa, un profesor de la Facultad de Psicología, un profesor y una estudiante en prácticas del laboratorio de psicometría de la Facultad de Psicología de la Universidad.

Procedimiento

Inicialmente, se realizó la búsqueda bibliográfica y se definieron los objetivos de investigación con base en la justificación para realizar la investigación. Posteriormente, se diseñó el instrumento de recogida de información identificado anteriormente con base en lo identificado en el marco teórico- empírico. Para garantizar su validez de contenido se sometió

al procedimiento de juicio de expertos por parte de un par, un profesor de la facultad de Ciencias Políticas y un profesor de la facultad de Psicología.

Igualmente, el instrumento fue revisado y validado por el laboratorio de psicometría de la Universidad de la Sabana. Paralelamente, se organizó y planificó la recolección de información mediante el envío de las encuestas de forma sectorizada a los participantes. Seguido a esto, se realizó el análisis y la interpretación de los datos que dan paso a la discusión y a las conclusiones; con el fin de proponer estrategias concretas para disminuir la brecha y permitan la consolidación de las competencias necesarias para la inserción laboral.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la investigación, así como su análisis e interpretación desde la perspectiva de las competencias profesionales. Para ello se ha estructurado esta sección en función de las brechas identificadas y un apartado final referente a la frecuencia de aparición de las competencias en ofertas laborales para cargos sector público principalmente. En los resultados se encontró información tanto cuantitativa como cualitativa y el procesamiento de esta se hizo mediante herramientas de estadística descriptiva y análisis de categorías.

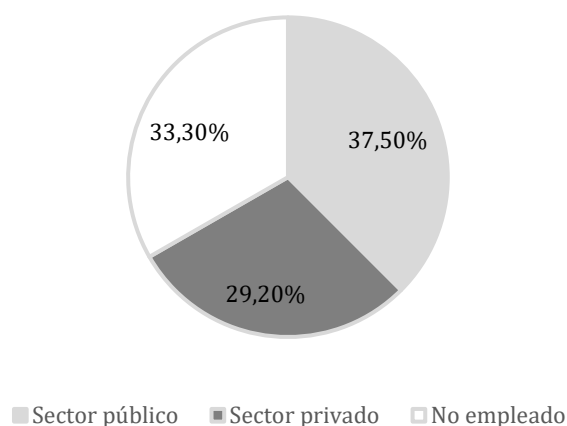


Figura 4. Ubicación laboral actual de los graduados del programa de Ciencias Políticas¹

De la totalidad de la muestra se identificó que el (37,50%) se encuentra trabajando en el sector público; (29,20%) está ubicado en el sector privado y (33,30%) no está empleado actualmente. Como información relevante cabe destacar que algunos de los participantes que expresaron no estar trabajando o laboran en el sector privado, precisaron que se dedican a actividades de emprendimiento y/o funciones o labores que no tienen ninguna relación con las Ciencias Políticas.

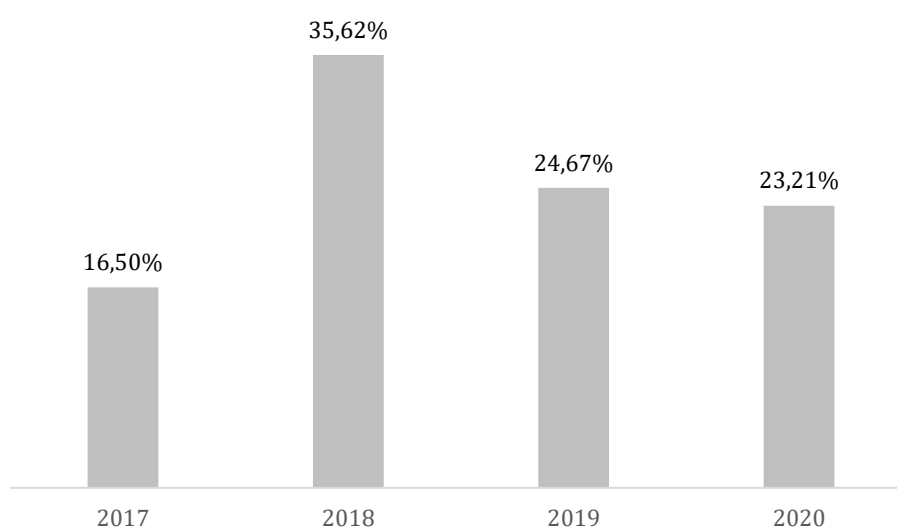


Figura 5. Participación de los graduados según el año de graduación.

Con relación a la experiencia laboral y considerando la participación según el año de graduación, en la distribución de la población se observó que la mayor parte de los encuestados (35,62%) se graduaron durante el 2018. Es así como los egresados en cuestión pueden llegar a acreditar una experiencia laboral que puede ir desde los 6 meses hasta los 48 meses. Esto disminuye en gran medida el error que se pueda presentar en la muestra, por falta de experiencia laboral.

¹ Fuente: elaboración propia realizada con base en la información recogida en la encuesta: *identificación de las competencias adquiridas en el programa de Ciencias Políticas de la Universidad de la Sabana y ejercidas durante el ejercicio profesional*. La fuente de elaboración es la misma para todas las figuras que se presentaran a continuación.

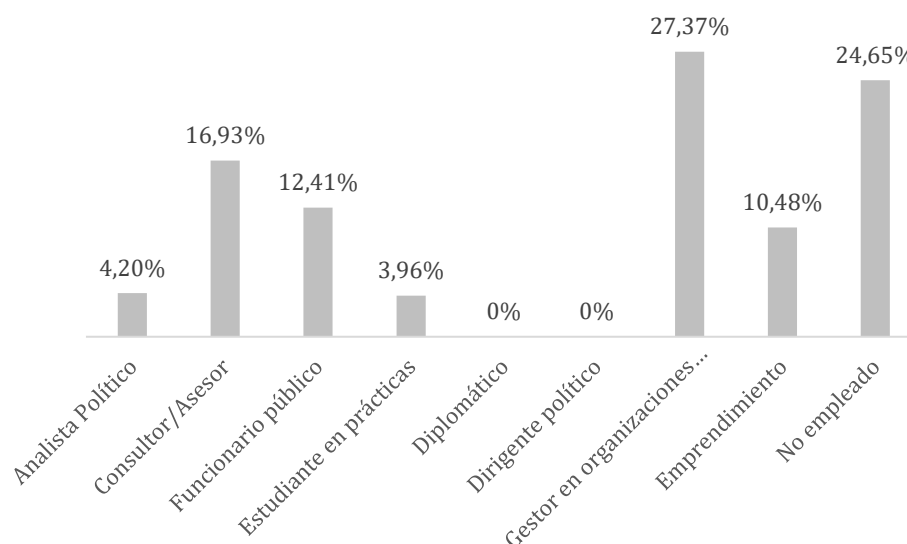


Figura 6. Distribución de los participantes según el campo de acción en el que se desempeñan actualmente

Posterior a la parte de levantamiento de información de identificación se indagó acerca de las expectativas que los egresados tenían al comienzo de la carrera y si éstas se cumplieron en relación con su ejercicio profesional hoy en día. En ese sentido, los politólogos resaltaron tres categorías relevantes. En primer lugar, reconocieron que, si bien recibieron una formación bastante sólida en lo concerniente a la parte teórica y que esta fue “rigurosa, exigente y de calidad”, sus expectativas se cumplieron de forma parcial. Enfatizaron en que el programa tiene una gran oportunidad de mejora principalmente en ofrecer lo que ellos denominan educación integral. Esto entendido como una formación equilibrada entre la formación teórica y la parte práctica de lo aprendido en las aulas.

En segundo lugar, hicieron referencia en la importancia de potencializar el enfoque de políticas públicas, desde la aplicación de los conceptos. Pues en cuanto a este núcleo que es el enfoque principal del programa, consideran que no lograron la adquisición suficiente de herramientas propias del conocimiento aplicado para crear e implementar políticas públicas o proyectos propios de este ámbito.

En tercer lugar, destacan la importancia de fortalecer la investigación desde semestres tempranos de la carrera, pues consideran que la investigación social y el análisis cuantitativo y cualitativo constituyen herramientas valiosas para entender la realidad política del país y poder proponer planes de acción viables. En menor medida se identificaron las categorías de fortalecimiento de habilidades como la oratoria y la argumentación y estrategias de negociación y dialogo.

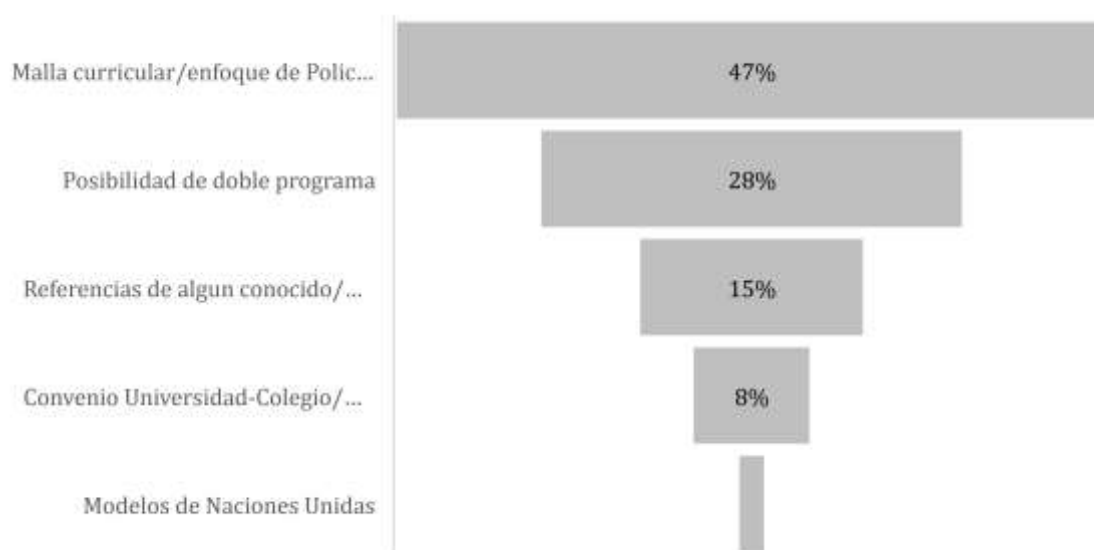


Figura 7. Factores motivacionales para elegir Ciencia Política en la Universidad de la Sabana.

Por otra parte, se consultó acerca de los factores motivacionales que impulsaron a los egresados a tomar la decisión. El 47% de la población tomó la decisión por la pertinencia de la malla curricular y el enfoque de policy maker característico del programa. Seguido por el 28% de los encuestados, quienes indicaron que su mayor motivación fue por la posibilidad de hacer doble programa con alguna otra carrera. El 15% de la muestra se guió por experiencias ya fueran durante el open campus y visitas a la Universidad o por la referencia de algún familiar, amigo o conocido, esto asociado a el reconocimiento de la institución. El 8% restante, se centró en el criterio de un convenio colegio-universidad o haber obtenido una beca para dicho programa. El 2% de la población seleccionó el programa por su experiencia en la participación en Modelos de las Naciones Unidas.

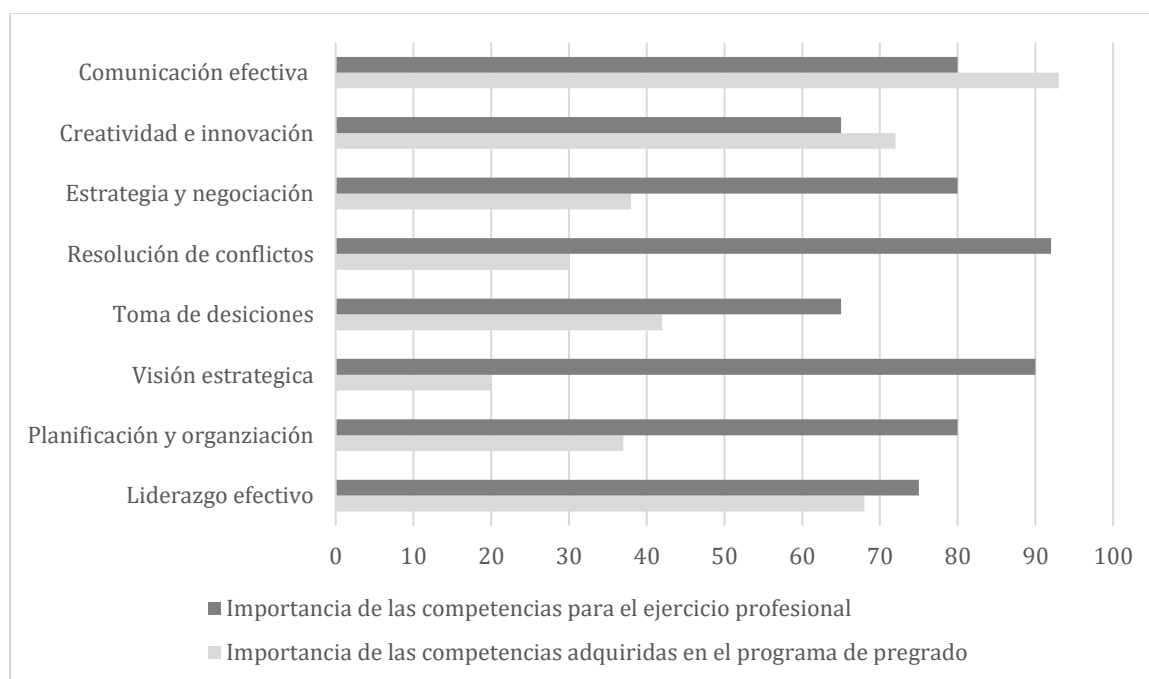


Figura 8. Importancia de las competencias en el ejercicio profesional en comparación con la efectiva adquisición durante el pregrado.

Las competencias que más desarrollaron los egresados durante el pregrado y que les han sido útiles para la vida laboral son: comunicación asertiva, toma de decisiones, liderazgo efectivo y creatividad e innovación. Es decir, estas competencias no representan una brecha, sino que fue apropiada la forma en que estas se desarrollaron durante el pregrado. Producto de esto los graduados hacen uso efectivo de esas competencias en su ejercicio profesional.

Sin embargo, es evidente que las brechas aparecen en competencias como:

- a) Visión estratégica
- b) Resolución de conflictos.
- c) Planeación y organización
- d) Estrategia y negociación

Estas competencias organizacionales constituyen oportunidades de mejora en cuanto al modelo de competencias propuesto por el programa, ya que representan un vacío entre la efectiva adquisición durante el desarrollo de la formación académica y su efectiva ejecución en el ejercicio profesional.

Sobre las estrategias que podrían ser sugeridas al programa de Ciencias Políticas para la efectiva inserción laboral, en las respuestas se identificaron tres grandes categorías. Principalmente, los egresados y estudiantes de últimos semestres expresaron que en semestres tempranos de la carrera se debería iniciar un énfasis para optar por líneas temáticas de acuerdo con los propios intereses y la proyección que cada uno tiene sobre su carrera profesional. Esto sumado a un programa de prácticas tempranas para fortalecer el conocimiento práctico en los núcleos temáticos elegidos.

Otra categoría relevante, se encuentra en el fortalecimiento de un enfoque de investigación en donde se forme a los estudiantes en diferentes metodologías de análisis de problemáticas sociales, casos de estudio, software de procesamiento de datos, investigación cuantitativa y cualitativa, con el propósito de soportar el proyecto de grado y ofrecer herramientas para el procesamiento de información y la creación de proyectos en el ámbito laboral. Igualmente, indican que no se debería cerrar la opción de grado a un proyecto ya que se limita a los estudiantes que tienen intereses diferentes a la investigación.

Posteriormente, los encuestados resaltan la importancia de fortalecer el paradigma de la carrera: policy maker. Para algunos de ellos no es suficiente ofrecer un solo núcleo temático de dos materias (Políticas públicas y Administración Pública Colombiana) durante toda la carrera. En su opinión las políticas públicas se pueden ver reflejadas en varias líneas temáticas y si se llegaran a implementar los énfasis como el de política pública esta estrategia podría representar un distintivo entre otras universidades.

En cuanto a las competencias técnicas, la encuesta reveló que las principales competencias específicas que desarrollan los participantes en su vida laboral son: análisis del entorno y la situación, crítica constructiva, redacción de textos y documentos políticos y argumentación. Igualmente, se observó que existe un conceso sobre los factores que diferencian a él politólogo de la Universidad de la Sabana de graduados de otras

universidades: el dominio del inglés y la capacidad para redactar textos en ese idioma y la calidad humana y formación integral que puede obedecer a uno de los objetivos del programa: formar profesionales con talante ético.

Por último, se realizó una revisión detallada de la frecuencia de aparición de competencias transversales y específicas en las ofertas laborales dirigidas a politólogos durante el último año. Esto resulta indispensable para identificar una muestra de las competencias que actualmente exige el mercado laboral.

Competencia	Frecuencia de mención en convocatoria	Empresa/Institución
Planeación y ejecución de proyectos	19	Departamento Nacional de Planeación (DNP)
Investigación aplicada	14	
Redacción de textos, informes y documentos	13	U.S Agency for International Development (USAID)
Ingles avanzado	11	
Trabajo en equipo	11	LIMPAL Colombia
Análisis de información	10	Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)
Manejo de herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo	8	
Relaciones públicas	8	Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo
Diseño de políticas públicas	7	Embajada de Japón
Gestión orientada al logro	5	Fundación Anáas
Planeación estratégica	5	International Center for Transitional Justice (ICTJ)
Conocimiento en temáticas de genero	4	
Comunicación efectiva	4	Concejo de Bogotá
Pensamiento Analítico	4	Asociación Nacional de Empresas Colombiana (ANDI)
Diseño de estrategias de comunicación política	4	
Creatividad e innovación	4	Parlamento Andino
Trabajo con comunidades	4	Corpovisionarios

Análisis de problemas políticos	3	ProColombia
Vocación de servicio	3	Colombia Diversa
Responsabilidad Social	3	SECNewgate
Uso de TIC	3	Empresa/Institución confidencial
Argumentación	2	Sinergy & Lowells
Liderazgo	2	Fundación Ideas para Paz (FIP)
Trabajo autónomo	2	DeJusticia
Resolución de conflictos	2	Instituto Nacional para Sordos (INSOR)
Conocimientos en otros idiomas	2	KPMG
Supervisión de actividades	1	Ceinte S.A
Trabajo bajo presión	1	C&M Consultores S.A
Toma de decisiones	1	Remolina Hernandez Consultores S.A.S
Conocimientos en el sector público colombiano	1	
Diseño de instrumentos de evaluación	1	
Oratoria	1	
Empatía	1	
Estrategias de comunicación	1	

Tabla 1. Frecuencia de aparición de competencias profesionales en convocatorias laborales

Después de haber analizado 34 convocatorias laborales publicadas por más de 23 organizaciones públicas (83%), específicamente para politólogos y considerando la frecuencia de aparición de competencias técnicas y organizacionales. Se identificó que planeación y ejecución de proyectos, investigación aplicada, redacción de textos, informes y documentos, inglés avanzado, trabajo en equipo, análisis de información, manejo de herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo y relaciones públicas encabezan la lista de las competencias entre las búsquedas propias del mercado laboral. En las convocatorias,

existe una mezcla entre competencias transversales y específicas para el cargo, en las que finalmente resaltan más los conocimientos y habilidades técnicas que debería acreditar un politólogo, en comparación con las competencias transversales y habilidades blandas.

Discusión

La formación profesional de estudiantes universitarios basado en un modelo competencias profesionales desde lo planteado en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad de La Sabana y desplegado en todos los programas de formación será determinante para asegurar el éxito en la inserción laboral de los graduados. Este tipo de formaciones requiere de la estructuración de estrategias y proyectos alineados a la realidad del mercado laboral y que van más allá de los modelos tradicionales de enseñanza centrados en las teorías que se dan en las aulas de clases y que dan paso a la necesidad de incluir procesos investigativos y prácticos desde los primeros semestres.

Investigación aplicada, análisis de data, aprendizaje por estructuración de proyectos, uso efectivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), segmentación por énfasis y practicas tempranas, constituyen algunas de las principales alternativas que permiten la vinculación de la academia con las exigencias actuales del ámbito laboral.

Competencias Politólogo Universidad de la Sabana	Competencias transversales	Competencias específicas de los cargos
Oratoria	Planeación estrategica	Planeación y ejecución de proyectos
Investigación científica	Resolución de conflictos	Investigación aplicada
Formulación de proyectos	Relaciones interpersonales	Redacción de textos, informes y documentos
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Manejo de herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo
Critica argumentativa	Pensamiento critico	Diseño de políticas públicas
Análisis de problemas	Análisis de información	Estrategia y negociación

Tabla 2. Comparación de las competencias de los politólogos de la Universidad de la Sabana y las competencias transversales y especificas exigidas por el mercado laboral.

La presente investigación permitió constatar que competencias como análisis de información, pensamiento crítico, planeación estratégica, trabajo en equipo y relaciones interpersonales son las que actualmente más demanda el mercado e identifica a los graduados de la Universidad de La Sabana. Adicionalmente, existen una gama de competencias técnicas que los egresados insisten en reforzar por su utilidad en el ejercicio profesional como Planeación y ejecución de proyectos, investigación aplicada, redacción de textos, informes y documentos, manejo de herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo y diseño de políticas públicas.

Si se hace una comparación entre las competencias impartidas entre el programa y las exigidas por el mercado laboral se puede evidenciar que comparten puntos en común. En ese sentido, el planteamiento que hace el programa de Ciencias Políticas en cuanto a la caracterización del modelo de competencias es acertado. Sin embargo, lo que constituye la brecha es como se están desarrollando esas competencias y si se tienen en cuenta las competencias específicas del cargo (*el que hacer*) que finalmente son las que más se evalúan durante los procesos de atracción de talento y termina por ser el real factor diferenciador.

Resulta indispensable desarrollar con más profundidad las habilidades, conocimientos y actitudes correspondientes a las competencias específicas del cargo, ya que la mayoría de los graduados como lo demostraban los resultados empiezan ocupando cargos de nivel profesional y de asesoría. Si esto se compara con lo reglamentado en el decreto 1083 del 2015, y según las competencias laborales por nivel jerárquico, sus componentes principales son el aporte – técnico profesional para el caso del nivel profesional y la confiabilidad técnica para el caso del nivel asesor. Es decir, no es suficiente con las competencias transversales, sino que las habilidades técnicas cobran una mayor importancia y relevancia en el sector público.

En consecuencia, en los resultados se pudo constatar la brecha entre la importancia que se le da al desarrollo de las competencias durante el pregrado y la importancia de estas en el ejercicio profesional, especialmente en las competencias de visión estratégica, resolución de conflictos y estrategia y negociación.

Por otra parte, es evidente que a primera vista la malla curricular llama la atención entre los estudiantes en búsqueda de programas de educación superior, siendo un factor diferencial entre otras Universidades el enfoque de Policy Maker. No obstante, es importante identificar las estrategias para cumplir con esas expectativas y esto claramente debe ir enfocado a un desarrollo de habilidades tanto específicas como transversales. Esto en consonancia con lo expuesto por Tejada y Ruiz (2020) sobre las cuatro dimensiones de las competencias profesionales: «saber», «saber hacer», «saber ser» y «saber estar». Puede que el programa de pregrado enfoca sus esfuerzos en el desarrollo del ser y saber hacer mediante la enseñanza teórica y las prácticas profesionales. No obstante, se debe dar protagonismo al *saber ser* y el *saber estar* y esto solo se logrará impulsando el conocimiento teórico-práctico.

En ese sentido, es probable inferir que mientras se refuerce el desarrollo de habilidades en el saber ser y estar se puede llegar a disminuir la sensación de miedo y ansiedad que presentan los estudiantes al salir al mundo laboral como lo exponía la Universidad del Rosario (2020); esto puede optimizar su desempeño durante las fases evaluativas del proceso de selección y en ese sentido hacerlos más competente frente a candidatos de otras universidades por que se habrá preparado para exponer sus habilidades y conocimientos, eliminando la sensación de que no son lo suficientemente capaces o que necesitan de un tercero para ganar una convocatoria.

En otro orden de ideas, el objetivo del programa de Ciencias Políticas soportado por los propósitos del Plan de Desarrollo Institucional (2020) de la Universidad de la Sabana exponen la importancia de formar politólogos con dos factores diferenciadores: talante ético y

conocimientos teórico-prácticos para implementar proyectos de políticas y ser capaces de desarrollarse en espacios de investigación mediante formulaciones metodológicas que el politólogo puede hacer en diferentes contextos. Si bien esto está instituido como directriz tanto del programa como de la Universidad de la Sabana, en los propósitos resulta indispensable llevarlo a la realidad mediante estrategias como desarrollar más habilidades asociadas a la investigación aplicada y el garantizar prácticas efectivas desde semestres tempranos, entre otros. El esfuerzo que hacen las instituciones de salir de un modelo de educación tradicional (Galarza, Aguinaga & Lopez, 2020) debe ir más allá del diseño, desarrollo y evaluaciones curriculares y centrarse en la acción de esos planes de trabajo ya instituidos; las instituciones de educación superior deben ser garantes de que eso cumplan.

Teniendo en cuenta el trabajo investigativo anteriormente expuesto y las consideraciones de las investigaciones de Gonzalez, Arquero y Hassall (2014) y Martinez, Gonzalez y Gonzalez (2016), se plantean cuatro estrategias concretas que podría llegar a implementar el programa de Ciencias Políticas como acciones para que los egresados sean más competentes y atractivos en el mercado laboral:

- 1) Crear inicialmente los énfasis de políticas públicas, investigación social y relaciones internacionales. Sería ideal que en cuarto o quinto semestre los estudiantes pudieran elegir una línea temática para desarrollar conocimientos teórico-prácticos específicos y de esa forma delimitar con antelación sus intereses, perfil profesional y asegurar que los futuros politólogos se gradúen con una certificación que represente un plus para la hoja de vida. Esta constituye una acción específica para asegurar la especialización de la labor, ya que varios encuestados coincidían en “salimos sabiendo muy poco de muchas cosas”.
- 2) Realizar un ajuste curricular orientado en integrar un núcleo temático asociado con las metodologías de la investigación. Así como existen núcleos temáticos en

el pensum sobre teoría política, historia, relaciones internacionales y comunicación política, entre otros, resulta indispensable que el aprendizaje de las metodologías de la investigación sea un componente transversal en el plan de estudios para asegurar la adquisición de la competencia.

Se sugiere que este núcleo temático en particular contemple asignaturas por semestre como: introducción a la investigación en Ciencias Políticas, investigación cualitativa, investigación cuantitativa, estadística descriptiva, estadística inferencia, enfoques metodológicos, proyecto de grado I, proyecto de grado II; siendo unas materias prerequisite de otras.

- 3) Integrar la modalidad de trabajos o proyectos articuladores. Con el propósito de generar estrategias que permitan fortalecer los conocimientos teórico-prácticos entre las líneas temáticas del programa, se sugiere que en determinados semestres se realicen proyectos a menor escala, en los cuales se tengan que integrar los conocimientos articulados de dos o tres materias del semestre. Esto sumado con salidas de campo podría constituir para algunos estudiantes el precedente de sus trabajos de grado, la materialización de la integración de conocimientos desde lo práctico, evidencia de la estructuración y ejecución de proyectos desarrollados por estudiantes y una estrategia efectiva para disminuir los retrasos en la obtención del título profesional a causa de este requisito.
- 4) No limitar las opciones de grado a un proyecto. Considerando que no todos los estudiantes tienen las mismas habilidades y en ese sentido no todos las desarrollan de la misma forma y no tienen las mismas necesidades académicas, resulta relevante ofrecer otras opciones de grado como pasantías (para los que quieran fortalecer el conocimiento práctico), diplomados (para quienes quieran profundizar con estudios adicionales en cierta área del saber), impulsar aún más la

participación política (para quienes se ven como líderes y quieren ir construyendo una carrera política) o tomar materias de especialización o maestría (para quienes ya piensan en estudios de posgrado).

En conclusión, este proyecto de investigación planeo como objetivo establecer cuáles eran las brechas existentes entre las competencias requeridas por el sector laboral Colombiano y las competencias desarrolladas en los estudiantes del programa de Ciencias Políticas de la Universidad de La Sabana. El análisis de los resultados permitió concluir que las competencias en las que se debe enfatizar para el cierre de las brechas anteriormente expuestas son: visión estratégica, resolución de conflictos, planeación y organización y estrategia y negociación. Es importante rescatar que el planteamiento de competencias realizado por el programa de Ciencias Políticas es apropiado por que responde a las necesidades del mercado. Sin embargo, se hace esencial fijar la mirada de las acciones del programa no solo en las competencias transversales a todo profesional sino en las competencias específicas del cargo.

Si bien, el proyecto en cuestión no permite la generalización estadística de los resultados, su naturaleza investigativa exploratoria si permite desarrollar una mayor comprensión y acercamiento al problema de investigación y a él proceso de cambio, así como determinar la influencia de esos factores como variables que pueden ser materia de estudio en estudios posteriores. Los resultados de este proyecto de investigación pueden ser relevantes tanto para la facultad de Ciencias Políticas de la Universidad de la Sabana como para otras facultades, ya que bastantes de las variables analizadas influyen sobre el desempeño de los recién graduados en el mundo laboral, independientemente de la especialidad de este. En ese orden de ideas, este proyecto puede servir de referencia para orientar las acciones de la Universidad enfocadas en la inserción laboral de los graduados.

Referencias

- Decreto 1083 de 2015. Departamento Administrativo de la función Pública. Decreto único reglamentario del sector de función pública, Bogotá, Colombia, 26 de mayo de 2015
- Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público - estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/1992/8588>
- García, A., (2018). El empleado público como epicentro del buen gobierno. *Revista General de Derecho Administrativo*, 49(1), ISSN-e 1696-9650
- GALARZA CACHIGUANGO, I. S., AGUINAGA, C., LÓPEZ, P., MOLINA, R., & ROSERO ORTEGA, G. (2020). Competencias Laborales en El Sector De La Restauración: Un Marco De Competencias Clave Para Su Gestión. *Anuario Turismo y Sociedad*, 27, 161–181. <https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.18601/01207555.n27.09>
- González González, J. M., Arquero Montaña, J. L., & Hassall, T. (2014). Consolidación De La Formación Por Competencias en La Universidad Española: Estudio De Un Caso. *Educacion XXI*, 17(2), 145–168. <https://doi.org/10.5944/educxx1.17.2.11483>
- Hernández Pacheco, F., & Quezada Escamilla, D. (2016). Los recursos humanos en las bibliotecas públicas de México: una investigación exploratoria / Human resources in Mexican public libraries: an exploratory inquiry. *Investigación Bibliotecológica*, 30(68), 17–50. <https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.1016/j.ibbai.2016.02.002>
- Martínez Clares, P., González Morga, N., & González Lorente, C. (2016). Percepción de competencias y plan de mejora para la consolidación de los títulos de grado en educación: la mirada de los estudiantes / Competences perception and improvement plans for consolidating degrees on education: the students' view. *Estudios*

Pedagógicos (Valdivia), 42(3), 277–292. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052016000400015>

Media Lorza, A. F., Delgado Ortega, A. M., & Lavado Alvarado, P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali

(Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121–138. [https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.1016/S0123-5923\(12\)70197-3](https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.1016/S0123-5923(12)70197-3)

OECD, & OCDE. (2019). *Estrategia de Competencias de la OCDE 2019: Competencias para construir un futuro mejor*. Éditions OCDE / OECD Publishing. <https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.1787/e3527cfb-es>

Proyecto educativo institucional de la Universidad de La Sabana. (2000). Universidad de La Sabana. <https://cutt.ly/wgpCSNI>

Tejada Fernández, J. y Ruiz Bueno, C. (2016). Evaluación de competencias profesionales en Educación Superior: Retos e implicaciones. *Educación XX1*, 19(1), 17-38, doi:10.5944/educXX1.12175.

Universidad del Rosario. (2020) *¿Qué piensan, sienten y quieren los jóvenes?* Recuperado de: <https://www.urosario.edu.co/Imagenes/2020/Informe-Que-piensen-sienten-y-quieren-los-jovenes.pdf>

Universidad de la Sabana. (Enero de 2013). *Programas de la Universidad de la Sabana*. Recuperado de <https://www.unisabana.edu.co/programas/carreras/facultad-de-derecho-y-ciencias-politicas/ciencias-politicas/objetivos/>