

# **CONVERSATORIO**

ENTRE RECTORES,  
IMPLAN Y EMPRESARIOS  
Resultados

**CIESLAG**  
Comunidad de Instituciones de Educación Superior de la Laguna



**IMPLAN**  
TORREÓN



# CONVERSATORIO

ENTRE RECTORES,  
IMPLAN Y EMPRESARIOS  
Resultados

**CIESLAG**  
Comunidad de Instituciones de Educación Superior de la Laguna

**IMPLAN**  
TORREÓN



# CONTENIDO

- 1** Introducción.
- 2** Antecedentes.
- 3** Conversatorio.
- 4** Descripción de la Metodología: "World Café".
- 10** Ronda 1: ¿Cuáles son las barreras, obstáculos o condiciones que impiden una real vinculación escuela-empresa?  
Principales Obstáculos  
¿Cuáles son las buenas prácticas de vinculación escuela - empresa que conocemos?  
Principales Buenas Prácticas.
- 11** Ronda 2: ¿Qué pueden hacer las empresas para contribuir con las instituciones educativas para el desarrollo del talento que necesitan?  
Principales Acciones de las Empresas.
- 13** Ronda 3: ¿Qué pueden hacer las instituciones educativas con el crecimiento y la productividad de las empresas?  
Principales Acciones de las Instituciones Educativas.
- 14** Conclusiones  
¿Qué sigue?  
Recomendaciones para la vinculación empresa-instituciones educativas.



# INTRODUCCIÓN

La Comunidad de Instituciones de Educación Superior de La Laguna (CIESLAG), en conjunto con el Instituto Municipal de Planeación y Competitividad de Torreón (IMPLAN) en el marco del desarrollo del estudio de Política Industrial; se organizaron para abordar el tema de la vinculación entre empresa e instituciones educativas en el “Conversatorio entre Rectores, IMPLAN y Empresarios”. El objetivo final del ejercicio es tomar acciones que permitan retener el talento lagunero para beneficio de la región y sus estudiantes.

La asistencia de actores relevantes en el proceso de vinculación: empresarios, representantes de instituciones educativas, personal de recursos humanos de ambos sectores y funcionarios de la administración pública municipal; permitió desarrollar el diálogo con apoyo de la metodología “World Café”.



## ANTECEDENTES

Existen tres antecedentes fundamentales que sustentan el ejercicio del conversatorio como taller de vinculación entre la academia y la empresa:

- Estudio Profesionistas Torreón por el Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC) 2016
- Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) de INEGI durante 2018
- Talleres de Participación para el Plan de Política Industrial realizados en 2018 y 2019

### Profesionistas Torreón - CIDAC 2016

El Centro de Investigación y Desarrollo A.C. (CIDAC), think tank mexicano independiente; como ente investigador, presenta el estudio “Profesionistas Torreón” en 2016. Documento en el que se analiza la brecha existente entre las competencias de los recién egresados de las Instituciones de Educación Superior y las competencias demandadas por las empresas.

La metodología utilizada por el CIDAC fue la misma que se empleó en el estudio “Encuesta de Competencias Profesionales (ENCOP)” en 2014; reporte que también analiza la brecha de competencias egresado-empresa a escala nacional, ahí, los resultados arrojan que el 26% de las empresas entrevistadas afirmaron haber tenido vacantes que no pudieron cubrir a pesar de tener candidatos postulados, debido a no contar con las competencias adecuadas para cubrirlas.

El ENCOP 2014 concluyó que los egresados, en promedio, carecen de competencias blandas (interpersonales) y duras (teóricas), básicas (comunicación oral y escrita) y especializadas (programación, manejo de proyectos).

En cuanto a los resultados del estudio “Profesionistas Torreón”, el CIDAC encontró que la brecha de competencias en la ciudad es de 42%; ubicándose 16 puntos porcentuales arriba de la media nacional.

El estudio estipula que los perfiles no son adecuados, ya que el 24% consideró que les hacia falta más experiencia laboral, el 18% indicó que los candidatos no sabían venderse, el 14% detectó una falta de competencias blandas, el 12% falta en competencias duras y otro 12% consideró una baja escolaridad. Otras razones con porcentajes menores, incluyeron aspiraciones muy altas de parte de los candidatos, así como mala imagen e irresponsabilidad.

### Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo - INEGI 2018

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), presenta la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE);

instrumento que ofrece datos de manera trimestral en relación a la fuerza laboral en temas como informalidad, subocupación y desocupación, posicionándose como la principal fuente de información sobre el mercado laboral en México.

De acuerdo a los resultados de la ENOE para el Área Metropolitana de Torreón, durante 2018 la tasa de desocupación promedio se mantuvo por debajo de 5%, tasa considerada por economistas como “pleno empleo”; sin embargo, la tasa de subocupación laboral se ubicó alrededor de 10% en el mismo año, la cual se refiere al porcentaje de personal ocupado que no cuenta con trabajo de jornada completa.

El dato cobra mayor importancia al profundizar sobre las características del personal subocupado: una tercera parte de los subocupados en el área metropolitana cuenta con educación superior, es decir, el nivel de instrucción no es garantía para acceder a trabajos de calidad.

Por otra parte, la tasa de desocupación en jóvenes de 15 a 29 años fluctuó entre 10 y 11%, prueba de la falta de oportunidades para los recién graduados y la necesidad de un estudio más profundo para identificar sus causas.

### Talleres de Participación - Plan de Política Industrial 2018 - 2019

El Banco Mundial define a la política industrial como los esfuerzos del gobierno para alterar la estructura industrial de su economía y promover el crecimiento económico con base en incrementos en la productividad.

El IMPLAN, como órgano técnico, consultivo, auxiliar y descentralizado de la administración pública municipal; incluye en su programa de trabajo el tema de política industrial, con el cual se espera desarrollar la industria local conociendo sus necesidades y las tendencias nacionales e internacionales que las afectan. El plan consta de tres etapas: diagnóstico, consulta al sector empresarial y diseño de políticas públicas.

De acuerdo al diagnóstico, 28.74% del personal ocupado se desempeña en la industria manufacturera, en tanto que 67% pertenece a los sectores de comercio y servicios; en contraste, la contribución de la industria en la producción bruta es de 72.85%, aportando a La Laguna un valor agregado del 56.94%, de acuerdo a los Censos Económicos 2014 del INEGI.

En un análisis más profundo de la Industria Manufacturera, 5 de los 19 subsectores industriales presentes en la Zona Metropolitana de La Laguna destacan por su peso económico: Industrias Metálicas Básicas, Fabricación de Maquinaria y Equipo, Industria Alimentaria, Fabricación de Equipos de Transporte y Fabricación de Prendas de Vestir; subsectores que representan el 83% de la producción, el 81% del valor agregado y el 68% del empleo en la manufactura.

SUBSECTOR	% Personal ocupado total	% Producción bruta total	% Valor agregado censal bruto (miles de pesos)
Industrias metálicas básicas	<b>6.08%</b>	<b>45.01%</b>	<b>41.83%</b>
Fabricación de maquinaria y equipo	<b>8.51%</b>	<b>12.92%</b>	<b>14.83%</b>
Industria alimentaria	<b>12.74%</b>	<b>19.42%</b>	<b>13.72%</b>
Fabricación de equipo de transporte	<b>16.63%</b>	<b>3.51%</b>	<b>5.68%</b>
Fabricación de prendas de vestir	<b>23.23%</b>	<b>2.58%</b>	<b>5.49%</b>

# ANTECEDENTES

Brecha de competencias laborales **42%**

**Estudio Profesionistas Torreón por el Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC) 2016**

Tasa de Desempleo Juvenil al 4to. Trimestre 2015 **9.22%**

Tasa de Desempleo Juvenil al 4to. Trimestre 2016 **7.31%**

Tasa de Desempleo Juvenil al 4to. Trimestre 2017  
Trimestre 2017

**7.60%**

**Conversatorio entre Rectores, IMPLAN y Empresarios**



# CONVERSATORIO

**E**l objetivo general fue establecer un diálogo de apertura, culminando en un plan de acción entre las empresas y universidades locales, en donde se pretendió conocer las necesidades y oportunidades de las mismas; con el fin de unir esfuerzos en pro de la retención y potencialización del talento regional.

## 1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INICIATIVA PRIVADA

- Conocer el perfil de los egresados de las universidades de la Zona Metropolitana de la Laguna (ZML)
- Aprovechar el talento regional y la potencial fuerza de trabajo

## 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ACADEMIA

- Situar a la ZML como el principal destino para estudiantes de educación superior de la región
- Conocer las necesidades de trabajo laboral

## 3 A AMBOS SECTORES LES COMPETÍA ESTABLECER COMO OBJETIVO ESPECÍFICO

- Dar a conocer sus sistemas de vinculación como prácticas profesionales, bolsa de trabajo y estadías profesionales



# METODOLOGÍA

**E**n mesas de 4 personas, los asistentes dialogan en función de una pregunta detonadora por ronda y escriben en un formato las reflexiones y acuerdos que se abordaron. En cada mesa existe un “asistente anfitrión”, quien realiza el registro en los formatos y hace preguntas específicas cuando sea necesario para aclarar los comentarios.

Al finalizar cada ronda, los integrantes se cambian a mesas diferentes, excepto el invitado anfitrión, e inicia nuevamente el diálogo con otra pregunta. Al inicio de cada ronda, el invitado anfitrión resume a los nuevos integrantes del grupo las aportaciones de la ronda anterior. Las preguntas detonantes y los tiempos de diálogo son moderados por un “facilitador” para el total de mesas. Para el Conversatorio, se desarrollaron tres rondas en un tiempo total aproximado de 1.5 horas, abordando las siguientes preguntas:

## RONDA 1

- *¿Cuáles son las barreras, obstáculos o condiciones que impiden una real vinculación escuela-empresa? ¿Cuáles son las buenas prácticas de vinculación escuela-empresa que conocemos?*

## RONDA 2

- *¿Qué pueden hacer las empresas para contribuir con las instituciones educativas para el desarrollo del talento que necesitan?*

## RONDA 3

- *¿Qué pueden hacer las instituciones educativas con el crecimiento y la productividad de las empresas?*

En palabras de los académicos, empresarios y funcionarios; a continuación se presentan las principales res-

puestas del diálogo, así como un compendio de las ideas mencionadas en la dinámica.



**METODOLOGÍA**

# RONDA 1

¿Cuáles son las barreras, obstáculos o condiciones que impiden una real vinculación Escuela-Empresa?



En función de la frecuencia con la que se mencionaron en el Conversatorio, a continuación se muestran las principales dificultades que impiden una verdadera vinculación entre la academia y la empresa.

## 1. Falta de comunicación entre empresa y universidad.

Hace referencia a los programas de vinculación que tiene la empresa y en ocasiones son desconocidos para la universidad y viceversa, no se acercan a escuchar las necesidades de la otra parte, lo cual entorpece la vinculación efectiva. Este obstáculo fue mencionado siete veces.

## 2. Falta de continuidad en la planeación.

Expresa las iniciativas que se han realizado para establecer vinculación entre universidad y empresa, pero se reconoce la necesidad de continuar la planeación, así como dar seguimiento a las reuniones previamente establecidas para concretar ideas y enfoques de vinculación. Esta barrera se comentó seis veces.

## 3. Falta de colaboración.

Se atribuye la falta de vinculación a la escasa cultura de colaboración entre las partes interesadas, por lo que se menciona la importancia de consejos que incluyan empleadores dentro de sus integrantes. Este obstáculo fue mencionado cinco veces.

## 4. Falta de coordinación entre las áreas de vinculación.

Es necesaria la retroalimentación entre los diferentes sectores, con la finalidad de crear una vinculación integral entre carreras y sectores para resolver problemas. Este obstáculo fue mencionado cinco veces.

## 5. Planes de estudio que no empatan las necesidades de empresa y universidad.

Los sistemas del modelo educativo no se adecúan a las necesidades de las empresas, por lo que los planes de estudio deberían integrar la participación de empresas y generar acuerdos que se vean plasmados en estos. Esta barrera fue comentada cuatro veces.

# RONDA 1

## ¿Cuáles son las buenas prácticas de vinculación Escuela-Empresa que conocemos?



En función de la frecuencia con la que se mencionaron en el Conversatorio, a continuación se muestran las buenas prácticas que se ejercen dentro de la vinculación entre la academia y la empresa.

### 1. Existencia de consejos de vinculación.

Se han dado casos en donde se da la integración de las partes involucradas a través de consejos empresariales con objetivos comunes, de agrupaciones con industrias, y de la incorporación de empresarios en juntas directivas. Esta buena práctica fue mencionada seis veces por los participantes de la ronda 1.

### 2. Mecanismos de vinculación para alumnos.

La existencia de varios mecanismos mediante los cuales es posible una vinculación, como lo son las prácticas sociales, el servicio social, y las estancias en empresas para estudiantes fue mencionada en cuatro ocasiones.

### 3. Proyectos entre empresas y universidades.

Tres personas coincidieron en que la colaboración se ha dado en investigaciones que tienen las empresas, a través de proyectos específicos, que pueden llegar a ser un ejemplo de proyecto integrador.

### 4. Modelo Dual.

El modelo dual se menciona como ejemplo de plan de estudio que refleja la vinculación entre empresa y universidad. Así como el apoyo del gobierno durante el proceso a través de becas federales. Esta buena práctica se presentó tres veces entre los participantes.

### 5. Departamento de Recursos Humanos.

La existencia de un departamento u organismo especializado en las universidades para la vinculación se mencionó tres veces.

## VINCULACIÓN ESCUELA- EMPRESA

### OBSTÁCULOS

- Falta de comunicación entre empresa y universidad.
- Falta de continuidad en la planeación.
- Falta de colaboración.
- Falta de coordinación entre las áreas de vinculación.
- Planes de estudio que no empatan las necesidades de empresa y universidad.

### BUENAS PRÁCTICAS

- Existencia de consejos de vinculación.
- Mecanismos de vinculación para alumnos.
- Proyectos entre empresas y universidades.
- Modelo Dual.
- Departamento de Recursos Humanos.

# RONDA 2

¿Qué pueden hacer las empresas para contribuir con las instituciones educativas para el desarrollo del talento que necesitan?



## Principales Acciones de las Empresas

En función de la frecuencia con la que se mencionaron, dentro de las estrategias más importantes que las empresas pueden llevar a cabo para el desarrollo del talento que necesitan, se encuentran:

### 1. Diseñar, implementar y ejecutar programas de vinculación.

La práctica se registró 20 veces, en esta los actores participantes, dentro del proceso de vinculación, solicitan homologar el vocabulario y la terminología de nombres en prácticas y estadías. Buscan plantear programas con objetivos, responsabilidades y procedimientos claros para los alumnos. Algunas modalidades de vinculación que promueven, son las estadías de alumnos en empresas para que resuelvan alguna problemática a cargo de profesores especialistas y la utilización del modelo dual. Para incentivar el compromiso del alumno, se propone un programa de becas por parte de la empresa.

### 2. Promover la vinculación directa.

La frecuencia con la que se mencionó la estrategia fue de 13 veces y en ella se propone que las universidades cuenten con un consejo o grupo de empresarios asesores de las decisiones académicas. Se observa como reto incluir a las pequeñas y medianas empresas. Otra forma de vinculación directa que mencionan, es la participación de los empresarios en foros, congresos y talleres con los alumnos. Finalmente, se propone que las universidades de la región se conozcan entre sí para realizar colaboraciones.

### 3. Tener apertura para participar en los esquemas de vinculación.

La acción se repitió 11 veces e invita a los empresarios ser más accesibles al brindar prácticas profesionales, ofrecer instalaciones que se puedan utilizar para estas actividades, mejorar los programas de prácticas para motivar a los alumnos a comprometerse y fortalecer los convenios de colaboración que ayuden a resolver los problemas concretos de las empresas.

### 4. Trabajar en la pertinencia de las carreras

La práctica se registró 6 veces y concluye en garantizar que la oferta y la demanda de los estudios superiores corresponda a la vocación de la región. Esta práctica deberá emitirse y exigirse desde el Estado.

### 5. Sugerir a las instituciones de educación superior, formar "jóvenes a la medida".

La estrategia se mencionó 5 veces y propone incorporar a los programas de estudio conocimientos prácticos, a cargo de la empresa y las instituciones de educación superior.

# RONDA 2

## Prácticas Modelo

Vinculación  
Apertura



Instalaciones

Estudiantes  
profesionales  
educativo

# RONDA 3

## ¿Qué pueden hacer las instituciones educativas con el crecimiento y la productividad de las empresas?

## Principales Acciones de las Instituciones Educativas

En función de la frecuencia con la que se mencionaron, dentro de las estrategias más importantes que las empresas pueden llevar a cabo para el desarrollo del talento que necesitan, se encuentran:

- 1.** Mayor acercamiento, con comunicación efectiva y directa entre la academia, empresa, gobierno, cámaras, OSC's para tener alianzas estratégicas.

Se mencionó 18 veces. Este acercamiento implica un verdadero conocimiento de los entes involucrados, así como sus necesidades reales, para poder impulsar acciones directas de mejora en programas de prácticas o estadías, con instalaciones adecuadas, que también propicien el desarrollo tecnológico y de investigación, generando proyectos de valor tanto para las empresas, como para quien los desarrolla y dirige. Acercarse más a los departamentos de recursos humanos de todos estos entes cerraría un poco más la brecha del desconocimiento y desconfianza.

- 2.** Hacer un análisis sobre la pertinencia de las carreras, evaluar la oferta y demanda de las mismas, rediseñando a partir de las necesidades regionales.

Fue mencionada en 10 veces. Formar profesionales para aportar al desarrollo regional; las universidades deberían evaluar sus opciones de carrera al mercado estudiantil, y encontrar la manera de conectarlas y actualizarlas a lo que demanda la región y el estado.

- 3.** Actualización de planes de estudio, tomando muy en cuenta las necesidades empresariales en cada ramo.

Se mencionó 9 veces. Resulta importante manejar un plan de estudios acorde a la práctica laboral en base al crecimiento y posicionamiento de las empresas, para poder empatar el conocimiento teórico con el práctico. El simple hecho de exponer dichos planes de estudio a las empresas, también resultaría muy enriquecedor, para que las empresas conozcan qué perfiles estarán tocando a sus puertas futuramente.

- 4.** Tener un equipo docente calificado, actualizado, que participe activamente en el sector empresarial.

Mencionado 8 veces. Se pretende que todo docente esté informado de qué pasa en la empresa, es por esto que se propone que, o los docentes realicen estadías en las empresas, o que los empresarios regresen a sus trabajadores a las aulas.

- 5.** Fortalecer las competencias blandas, además de las duras, para un mayor desempeño en la empresa.

Mencionado 7 veces. Se detecta que las competencias blandas -principalmente- deberían ser fortalecidas por las universidades, ya que para las empresas resulta muy importante el desarrollo de las mismas, de esta manera pueden confiar más en su productividad y se les pueden otorgar mayores niveles de participación y desarrollo. Igualmente se desea la transmisión de una visión empresarial desde la academia.

# RONDA 3

Diagnóstico  
Mecanismos de  
vinculación

## Planes de Perfil de los

Acciones empresariales



Acciones universitarias  
estudios  
estudiantes

# CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

**L**a falta de confianza hacia la calidad de la educación y las capacidades de los estudiantes y egresados es una de las principales preocupaciones de los empresarios en La Laguna.

Sin embargo, esta desconfianza proviene principalmente del desconocimiento de las empresas acerca de los planes de estudio vigentes en las universidades de la región y las habilidades desarrolladas en sus alumnos.

Aún cuando existen empresas con programas de vinculación, estas son en su mayoría empresas transnacionales con modelos operativos y programas estratégicos probados y estandarizados.

En contraste, las Mipymes, que representan al 90% de las unidades económicas/establecimientos de la ZML quedan fuera de las buenas prácticas en temas de vinculación como las juntas de gobierno de las universidades, los centros de capacitación, los proyectos de investigación y las estadías.

Esto se ve reflejado en las opiniones contradictorias de los empresarios de la región: mientras algunos piden acercamiento de la academia hacia la vocación local y la demanda inmediata de empleos, otros exigen planes de estudio con visión de largo plazo para reaccionar a las nuevas tendencias tecnológicas a nivel mundial.

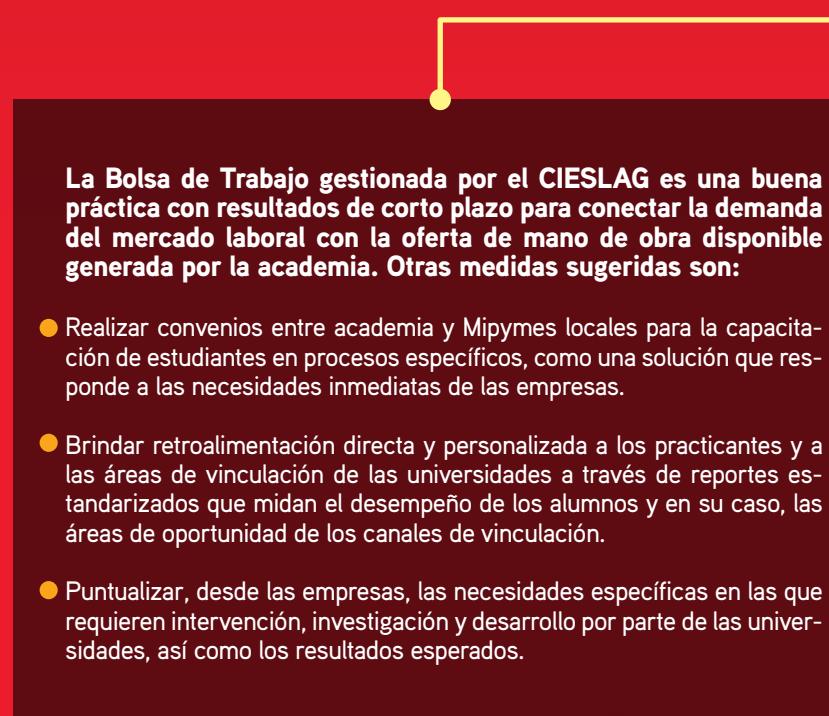
Para ambos casos, los tiempos del proceso de actualización de planes de estudio resulta un reto, por lo que la inclusión de una muestra representativa de empresarios en las juntas de gobierno es necesaria.

Por parte de las universidades, se percibe falta de compromiso de la mayoría de los empresarios durante el proceso de vinculación, pues a pesar de contar con áreas dedicadas precisamente a ello, en la mayoría de los casos el contenido de las prácticas y estadías tiene poca relevancia en el desarrollo profesional de los alumnos. Además, el seguimiento y retroalimentación son prácticamente nulos, obstaculizando la mejora continua de los procesos.

Finalmente, la retribución o apoyo económico para los alumnos practicantes es otro de los problemas identificados, ya que ninguna de las partes absorbe los costos de los estudiantes.

# PROPYEAS

Es importante que tanto la academia como la iniciativa privada local trabajen juntos en implementar simultáneamente prácticas de vinculación para el corto, mediano y largo plazo.



# ¿QUÉ SIGUE?

A pesar de contar con propuestas para los problemas expuestos durante el diagnóstico, es necesario profundizar en el desarrollo de un plan de acción: asignar responsables, definir objetivos, metas y un sistema de monitoreo y evaluación.

La siguiente ilustración describe la ruta crítica del proceso:



# AGRADECIMIENTOS

El Instituto Municipal de Planeación y Competitividad de Torreón (IMPLAN) y la Comunidad de Instituciones de Educación Superior de la Laguna (CIESLAG), se complacen en extender sus agradecimientos a los siguientes actores que con su participación contribuyeron en la culminación exitosa del Conversatorio entre Rectores, IMPLAN y Empresarios como un primer paso para incidir en el tema de la vinculación entre la academia y la iniciativa privada.

## UNIVERSIDADES

Escuela Normal Superior de la Laguna  
 Instituto de Estudios Superiores de Educación Normal “Lázaro Cárdenas del Río”, IESEN  
 Instituto Tecnológico de Torreón  
 Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias  
 Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, UAAAN  
 Universidad Autónoma de Coahuila, UAC  
 Universidad Autónoma de Durango Campus Laguna, UAD Campus Laguna  
 Universidad Autónoma de La Laguna, UAL  
 Universidad Iberoamericana de Torreón, IBERO Torreón  
 Universidad Interamericana para el Desarrollo Unidad Gómez Palacio, UNID  
 Universidad Juárez del Estado de Durango, UJED  
 Universidad La Salle Laguna, ULSA  
 Universidad Pedagógica Nacional, UPN  
 Universidad Politécnica de Cuencamé  
 Universidad Politécnica de Gómez Palacio, UPGP  
 Universidad Politécnica en la Región Laguna, San Pedro  
 Universidad Tec Milenio  
 Universidad Tecnológica de la Laguna de Durango, UTLD  
 Universidad Tecnológica de Torreón, UTT

## SECTOR PRIVADO

CHEMOURS Laguna  
 Distribuciones Químicas RISE  
 Electroaceros del Norte  
 Ernesto Llamas Sotomayor  
 Eugenio Treviño Rodríguez  
 Maxilux  
 MTM Arquitectos  
 PEÑOLES  
 Rogelio Barrios Cázares

## GOBIERNO

Consejo de Ciencia y Tecnología de Durango  
 Funcionarios del Ayuntamiento de Gómez Palacio  
 Funcionarios del Ayuntamiento de Torreón  
 Servicio Nacional del Empleo

## ASOCIACIONES

Asociación Cívica de La Laguna, ACL  
 Consejo de Vinculación Región Laguna  
 Empresarios Lerdenses A.C.



# CONVERSATORIO

ENTRE RECTORES,  
IMPLAN Y EMPRESARIOS  
Resultados

**IMPLAN**

**CONVERSATORIO**

ENTRE RECTORES, IMPLAN Y EMPRESARIOS / Resultados

**CIESL**