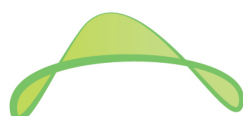


# Educación Superior y Mundo del Trabajo:

## Orientación Profesional y Profesionalización de la Gestión Institucional

Por Natalia Orellana



**OCIDES** | Organization for Higher Education  
Co-operation, Research and Development

Este documento es una publicación de la Organización para la Cooperación, Investigación y Desarrollo de la Educación Superior (OCIDES).

Este documento está también disponible en Internet (<http://www.ocides.org>).

Texto fue terminado en enero de 2012 en Santiago de Chile. Corresponde a información presentada por su autora en el marco de su participación como ponente en las VIII Jornadas de Gestión Universitaria, realizadas en la Pontificia Universidad Católica de Chile los días 11,12 y 13 de enero de 2012.

© Organización para la Cooperación, Investigación y el Desarrollo de la Educación Superior (OCIDES).

El contenido de esta publicación puede ser parcialmente reproducido, excepto con fines comerciales, siempre que el extracto vaya precedido por una referencia a "OCIDES", seguida de la fecha de publicación del documento.

Los permisos para reproducir el documento completo deben solicitarse a OCIDES:

Antonio Varas 91. of. 209. Providencia. Santiago de Chile.

E-mail: [contacto@ocides.org](mailto:contacto@ocides.org)

Website: <http://www.ocides.org>

## Transición Educación Superior - Mundo del Trabajo: Orientación Profesional y Profesionalización de la Gestión

### I. Introducción

Qué y dónde estudiar son las preguntas recurrentes. La lógica de ranking de salarios y empleabilidad de carreras aparece como “la” guía práctica para intentar predecir las proyecciones profesionales de los distintos programas de estudio. Al tiempo en que los años de acreditación y el prestigio institucional se instalan como informaciones complementarias cada vez más consideradas por los estudiantes y sus familias.

Sin embargo, más allá de qué estudiar -en base a lo que se sabe de la situación actual de las carreras en el mercado ocupacional- es importante considerar que las complejas dinámicas del empleo y del sector productivo no pueden preverse con precisión. Las trayectorias laborales y el éxito profesional de los graduados dependen de múltiples factores que trascienden las características del título profesional obtenido. Los antecedentes socio-biográficos, las redes de contactos, motivaciones e intereses personales, la situación personal-familiar, las habilidades comunicativas, la actitud, etc. comprenden un amplio rango de factores que influyen en lo que será la experiencia de los graduados en el mundo del trabajo.

**La educación superior no asegura empleo, uso de las competencias adquiridas ni satisfacción laboral.** Más aún en sistemas donde los niveles de acceso a la educación superior se vuelve universal (es decir, donde más del 50% de las personas en edad de estudiar en la ES tiene acceso a ella). La adsorción de los nuevos profesionales por parte del mercado laboral no está garantizada y evitar el fenómeno de la sobre-educación es un aspecto a considerar.

En sistemas educativos coordinados por el mercado, como es el caso Chileno, la educación superior podría asemejarse a una fábrica de productos -muchos de ellos, perecibles-. En donde, antes del salir al mercado, cada cohorte de graduados es masivamente etiquetada en base a su grado académico, perfil profesional y el prestigio de su institución de origen.

En sistemas binarios, estas etiquetas o credenciales podrían resumirse en la configuración de paquetes de graduados, identificados por dualismos como

*universitarios/no universitarios y/o académicos/técnicos* que con distinta suerte cada año tratan de integrarse al competitivo mercado laboral.

Es así como las instituciones se esfuerzan en lograr que sus egresados puedan cumplir con los determinados e *indeterminados* requerimientos del mundo del trabajo. En este contexto, a su promesa inicial de adquisición y desarrollo de competencias profesionales, se introduce el ofrecimiento de *empleabilidad*.

De ahí que el término empleabilidad ha ido adquiriendo un amplio espacio en el ámbito de la educación superior, usualmente empleado en su sentido literal como la *habilidad de encontrar y/o mantener un empleo*. Es así como la oferta de empleabilidad suele aparecer como una receta para el éxito fuertemente ligada a estrategias de marketing institucional.

La literatura relacionada explica que el concepto si bien posee diversas interpretaciones, presenta como idea central “el valor de las competencias inmediatamente utilizables en el trabajo y la subordinación de los objetivos de la educación superior a las expectativas de los empleadores”, Teichler (2009, p.303).

Por tanto, vemos que la empleabilidad remite a la creciente tendencia de requerir profesionales “flexibles”. En este sentido, el estudio europeo “Profesional Flexible en la Sociedad del Conocimiento” publicado en 2011 destaca que la **flexibilidad funcional o interna** de los graduados es extremadamente importante porque **se relaciona con los individuos y su habilidad para superar obstáculos en su trabajo. Asumir desafíos no directamente relacionados con su área de experticia y rápidamente adquirir nuevo conocimiento y herramientas.**

Al tiempo en que **la flexibilidad externa** también adquiere un rol relevante en tanto dice relación con la trayectoria laboral del egresado. **Cómo éste se enfrenta a los desafíos de generarse oportunidades de empleo o auto-empleo. Es decir, la forma en que los graduados son capaces de gestionar su propia carrera profesional.**

Dicho reporte concluye que en promedio (considerando los 13 países participantes) del total de graduados que pertenecen al mercado laboral (empleados, desempleados o buscando empleo) 4% está desempleado y el 73% estima que su trabajo es relevante, es decir, que no presenta desajustes. Del resto de los graduados, el 9% verticalmente desajustado, el 6% ambos vertical y horizontal, el 8% horizontalmente desajustado.

En vista de lo anteriormente dicho, si observamos a la educación superior particularmente en su relación con el mundo del trabajo, se podría decir que **es imperfecta.**

¿Por qué? Bueno, porque **no necesariamente asegura trabajo, éxito profesional, satisfacción laboral, ni el uso de las competencias adquiridas.** Considerando esta imperfección, es clave observar cómo -en un determinado sistema educativo- se comprende y establece su relación con el trabajo.

Esto porque las cambiantes dinámicas del mercado laboral, las múltiples opciones ocupacionales y educativas, ubican al proceso de transición hacia el trabajo en un aspecto clave. Por tanto, se constituye en una dimensión estratégica para la gestión institucional.

Es así como se observa que durante las últimas décadas conceptos como empleabilidad han ido adquiriendo una creciente notoriedad en los discursos y las políticas educativas; poniendo sobre el debate la necesidad de profesionales **flexibles** capaces de adaptarse tanto a las dinámicas del mercado de laboral como a los cambios y desafíos al interior del puesto de trabajo. Mientras la investigación en ES indica que el proceso de transición al empleo y el desarrollo de la carrera se va haciendo cada vez más complejo.

Es así como se estima que el proceso de transición al empleo ha pasado de ser concebido como: el estado entre los estudios de tiempo completo al trabajo de tiempo completo, a ser visto como un concepto definido por sus específicas circunstancias y caracterizado como precario (ver Allen y Van der Velden, 2007).

Esta precariedad se puede manifestar ligada a los grados de dificultad que enfrentan los graduados para insertarse en el mundo laboral, como extensos y reiterados periodos de prácticas, largos periodos de búsqueda de empleo, alto gasto de energía y recursos en la búsqueda, empleo cortos e inestables, etc. Al tiempo en que se espera que la formación académica sea complementada por actitudes, experiencias, competencias y habilidades extra curriculares que cada vez adquieren más importancia.

En este contexto, la orientación profesional en la educación superior y sus desafíos respecto a la gestión institucional y las políticas públicas adquieren un rol altamente relevante.

## **II. El Rol de la Orientación Profesional**

Desde el inicio de década pasada, la agenda internacional impulsada por organismos internacionales como la OCDE, el Banco Mundial, la Unión Europea (UE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) manifestaron la importancia de la orientación profesional respecto a:

- a) *el aprendizaje a lo largo de la vida,*
- b) *los resultados del mercado laboral y*
- c) *la equidad e inclusión social.*

Ya no sólo ubicándola en el proceso de transición temprana desde la escuela a las etapas siguientes sino que desde una perspectiva transversal, ampliada a nivel nacional (Watts, 2002, p.2). En consecuencia, se impulsaron múltiples iniciativas de investigación y generación de redes, tendientes a promover un entendimiento común para aportar a las políticas relacionadas con la orientación profesional en las naciones (OECD; 2002: Hansen, 2006).

En esta línea, la revisión internacional *Orientación Profesional: un Manual para Hacedores de Políticas*, efectuada por la OECD (2004, p. 10) establece una definición comprensiva de orientación profesional como:

*“Los servicios y actividades cuya finalidad es asistir a las personas, de cualquier edad y en cualquier momento de sus vidas, a ejercer opciones educativas, de formación y laborales y a gestionar sus profesiones. Incluye la provisión de servicios a quienes no han ingresado aún a la fuerza de trabajo, a quienes buscan empleo, y a quienes ya están empleados”.*

La orientación profesional se puede desarrollar en marcos muy variados: centros de enseñanza primaria, secundaria y **educación superior (que es donde centraré mi presentación)**. También en servicios públicos de empleo; proveedores de servicios de orientación privados; empresas; organizaciones locales, etc.

A su vez, la orientación profesional implica un amplio rango de acciones y servicios que van más allá de las entrevistas individuales y la entrega de información sobre oferta de empleos. Pueden estar orientados a específicos públicos objetivos y acotados a periodos de tiempo. Pueden entregar servicios individuales, grupales o masivos de forma presencial o a distancia. Por lo tanto, no existe un modelo de servicios estándar de orientación profesional, puesto que la configuración de sus direcciones estratégicas dependen del contexto y las necesidades de cada institución (Watts, 2007: Orellana, 2010: Radrigan y Watts, 2003).

### III. ¿Cómo responde la educación superior a los desafíos de la orientación profesional?

Ya sea como indicativo de desempeño, mecanismo de retroalimentación respecto a la dimensión empleo y la pertinencia profesional de los programas, o como una ampliación de su provisión destinada a agregar valor. Las instituciones se ven desafiadas a extender sus servicios más allá de la oferta académica para apoyar el desarrollo estudiantil y profesional de sus egresados, así como su incorporación al mundo laboral y posterior desarrollo profesional (Allen y Van der Velden, 2007; Raffe, 2007; Teichler, 2000).

**En la educación superior**, la orientación profesional suele concentrarse en la figura de servicios de apoyo al proceso de transición al empleo y desarrollo de la carrera profesional. En la región, estos servicios institucionales adquieren diversos roles, formas y nombres en los distintos sistemas nacionales:

- *Oficina de Ex Alumnos, Programa de Egresados, Centro de Colocación Laboral, Centro de Desarrollo Profesional, Alumni, Unidad de Vinculación con el Medio, etc.*
- No obstante, también se pueden encontrar acciones e orientación profesional en unidades de *Comunicaciones, Difusión o Marketing, Asuntos Estudiantiles y Relaciones Internacionales.*

En los países pioneros y con mayor desarrollo en la materia, de este tipo de servicios se ha hecho conocido bajo el concepto de Career Services, es decir, de **Servicios de Carrera**.

Guía estudiantil y consejería para un mejor entendimiento del mercado laboral se han vuelto servicios profundamente consolidados en los Estados Unidos, Reino Unido, Australia, al tiempo en que se han extendido sustancialmente en Europa y comienzan a manifestar su emergencia en otras regiones.

La existencia de este tipo de servicios y sistemas de apoyo ha adquirido un rol estratégico dentro de las políticas nacionales e institucionales orientadas a facilitar la transición al empleo y promover el desarrollo profesional en miras a las necesidades sociales, económicas y productivas de las naciones.

Durante las últimas décadas las preocupaciones centrales de los servicios de carrera han estado directamente influenciadas por agendas externas adoptadas por las instituciones, respondiendo a requerimientos de gobiernos y agencias internacionales. En este sentido se destaca la relevancia de cuatro aspectos claves:

1. **Empleabilidad,**
2. **Emprendimiento,**
3. **Planificación del desarrollo personal y**
4. **Necesidad de interesar a los empleadores** (Watts, 1997: Johnes, Taylor y Ferguson, 1987).

En su informe Orientación Profesional y Políticas Públicas (Watts, 2002) la OECD destaca que “los servicios de Orientación Profesional en la educación superior de numerosos países analizados es irónicamente **inadecuada**. ¿Por qué irónicamente? Porque los roles de la Orientación Profesional dentro de la educación tienden a estar menos profesionalizados en este sector que es responsable de mucha de la capacitación profesional en la materia (ver Watts & Van Esbroeck, 1998).

En el mismo informe se explica que en algunos países el tipo de orientación disponible se limita mayormente a la elección de los estudios. En lo que parece ser una respuesta a la idea de que los estudiantes pueden **manejar su propia transición al mundo del trabajo sin ningún apoyo**.

Antoni Watts, explica que esta posición podría ser sostenible si el cuerpo estudiantil correspondiera a una pequeña elite académica orientada a dedicarse una acotada área de trabajo relacionada con sus estudios. No obstante, esta perspectiva se vuelve insostenible puesto que se trata de un número de estudiantes mucho más amplio y más diverso (que es lo que generalmente ocurre). Además de considerar que mientras más abiertos y flexibles sean los vínculos de las áreas de estudios con la mercado ocupacional, la situación se complejiza aún más. Esta situación se ve exacerbada en países donde la educación secundaria ha provisto pequeñas oportunidades a sus estudiantes para promover la exploración de sus perspectivas profesionales” (Watts-oecd, 2002, p.6).

En este contexto de indagaciones y recomendaciones internacionales respecto a la forma de encausar la Orientación Profesional se observan los siguientes desafíos y necesidades:

- **Potenciar la pertinencia y calidad de los servicios ofrecidos,**
- **La integración en ellos del uso de nuevas tecnologías y sus recursos derivados,**
- **La profesionalización de la gestión y**
- **El rol de estos servicios frente al aprendizaje a lo largo de la vida.**



De acuerdo con la revisión bibliográfica se observa consenso respecto a que la **Relevancia de la Orientación Profesional** genera:

- **Beneficios respecto a la equidad social y el capital humano:** Estos beneficios pueden ser considerados al nivel individual, organizacional, de sociedad a corto, mediano y largo plazo (Watts y Butcher, 2008). En este sentido, la OIT destacó que la pertinencia de la orientación profesional radica en que puede permitir y habilitar a individuos a romper con los restringidos y opresivos estereotipos determinados por su género, etnia, clase, religión o discapacidad (OIT, 2006).
- **Como un factor de mejora de los sistemas educativos:** en tanto contribuyen al desarrollo profesional del aprendizaje de los estudiantes. Esto, porque comprenden la asistencia a los estudiantes para adquirir conocimiento, habilidades y actitudes que los van a equipar para manejar sus carreras y su progresión en el aprendizaje y el trabajo (Nagcas, 2008: Watts, 2002: OECD, 2002; 2004: Hensen, 2006). Además como factor clave para la retroalimentación curricular. Mejorar las tasas de acceso y de graduación (contrarrestar la deserción).
- **Como un medio de mejorar la relación formación-mercado laboral** - y reforzando la capacidad de los egresados para adaptarse a los cambios.
- **Contribuir a la internacionalización de la educación,** promoviendo la movilidad laboral.

#### **IV. Profesionalización de la gestión**

Dentro de los principales desafíos de la orientación profesional en la ES está la necesidad de contar con equipos de profesionales que cuenten con las competencias pertinentes para ofrecer este tipo de servicios al interior de las instituciones. Las tareas de orientación profesional en la región suelen encontrarse limitadas a la intermediación laboral vía bolsa de trabajo online. Por lo tanto, a intervenciones post-graduación de carácter informativo.

## V. Desafíos

En 2009 la Unión Europea a través de la CEDEFOP publicó el estudio denominado “Profesionalizando la Orientación Profesional”, para explorar patrones y desarrollar un marco común de competencias para orientación profesional. **El reporte concluyó que:**

- Necesidad de desarrollar capacitación disponible para profesionales de la orientación Profesional a través de diversas redes, incluyendo el desarrollo de grupos especializados de profesionales del área en cada país para que apoyen estas redes (Cedefop, 2009, p.11).
- Importancia de estudiar tanto a nivel nacional como regional qué formas y capacitación son efectivas para las diferentes funciones de los servicios de carrera.
- Las redes regionales tienen un rol importante respecto a la promoción del trabajo en esta materia a nivel nacional, realizando exploraciones y análisis para ser diseminados en el contexto regional.

Tal como se ha podido apreciar en este foro durante las jornadas anteriores, existen casos destacados de IES que han logrado desarrollar modelos de servicios integrados de orientación profesional orientados a prospectos, estudiantes y graduados. No obstante, en términos generales este tipo de servicios suele desplegar intervenciones limitadas, básicas de información. En algunos casos incorporando las funciones de seguimiento a graduados, principalmente como respuesta a requerimientos de los procesos de acreditación, cuyos resultados tienden a ser utilizados para estrategias de marketing y fidelización más que para complementar el desarrollo profesional de estudiantes y egresados.

La importancia de los sistemas de seguimiento a graduados y interpretación de los resultados de dichos estudios para el fortalecimiento de la pertinencia profesional de los graduados es crucial. No se trata de saber cuáles son los niveles de salario y si los graduados están empleados o desempleados. Sino que analizar las trayectorias laborales, las dificultades enfrentadas en el proceso de transición al empleo, el uso de las competencias en el puesto de trabajo, la satisfacción laboral, etc. una serie de factores que pueden permitir la configuración de mejores herramientas de orientación profesional.

En 2003, usando una adaptada versión del estudio realizado por la OECD en Europa, el Banco Mundial condujo otra revisión, pero esta vez, orientada a efectuar indagaciones en países de mediano nivel de ingresos, para observar cómo la organización, gestión y la entrega de servicios de Orientación Profesional contribuye a la implementación de políticas activas acerca de educación a lo largo de la vida y mercado laboral (OECD, 2004,p.3). Entre los países incluidos en dicho reporte figura uno sudamericano: **Chile ¿Cuáles fueron las conclusiones?**

- (Watts, 2003) “Algunas universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica han diseñado sus propios servicios de carrera y orientación para estudiantes, pero no existe registro centralizado que provea una visión general de su funcionamiento y resultados”.

A inicios de 2011, en el marco de la 1ra Bienal de ES y Mundo del Trabajo (BIESTRA 2011) se presentaron los resultados de una exploración piloto sobre esta materia, permitiendo una lectura general sobre la situación de los servicios de orientación profesional en la ES chilena. Este estudio concluyó que aprox. el 51% de las IES ofrecen -al menos- servicios básicos de información (considerando la existencia de bolsa de empleo institucional). No obstante, la cobertura de estas instituciones indica que en torno al 89% de los estudiantes del sistema tendrían acceso a este tipo de servicios. No obstante, sólo un pequeño número de instituciones, lideradas por el sector universitario son aquellas que presentan los mayores desarrollos en el desarrollo de sistemas integrados y multifuncionales de orientación profesional.

## **VI. Reflexiones finales**

- **Ampliar las funciones de los servicios** que prestan orientación profesional:
  1. Privilegiar la promoción del desarrollo de **competencias** de gestión de la trayectoria profesional por sobre la ayuda a toma de decisión en momentos precisos de la vida del individuo.
  2. Ampliar y facilitar las posibilidades de acceso a la orientación profesional para ponerla al alcance de prospectos, alumnos y egresados. No sólo para egresados que

buscan empleo. Sus acciones no deberían entenderse como una intervención limitada a los estudiantes al momento del egreso o durante su último año de estudios.

- **Articular los esfuerzos institucionales** respecto a orientación profesional:
  1. Necesidad de unos servicios de orientación profesional al comienzo de la enseñanza superior, durante la misma y en el periodo de transición hacia el mercado de trabajo. Por todo ello, el enfoque ha de ser transversal.

En este contexto, el sistema se ve presionado a responder desde todos sus niveles.

A nivel de sistema el desafío apunta a configurar y/o potenciar acciones de recolección de datos y seguimiento a graduados que asuman de forma integral las imperfecciones y características de la educación superior. No sólo restringidas al compromiso con el desarrollo y la rentabilidad económica, sino que comprometidas con un desarrollo sostenible que incorpore la importancia de los factores sociales, culturales y contextuales.

A nivel institucional, cabe observar detenidamente la puesta en marcha descontrolada de ciclos pagados de fabricación de credenciales académicas susceptibles de sufrir efectos inflacionarios.

De ahí que más allá de los inciertos escenarios futuros de las economías locales e internacionales y de las inestables dinámicas del empleo, el Estado y las instituciones un rol fundamental en la configuración de las directrices de la educación superior. Acción para la cual se necesita reflexionar en torno a un cambio en la forma de observar y establecer las relaciones del complejo vínculo entre educación superior y el mundo del trabajo. Más allá de plantearse comprometidas fundamentalmente con aspectos económico-productivos de corto plazo, contextualizando estas relaciones dentro de la multiplicidad de factores que intervienen en el desarrollo integral de los egresados como agentes sociales.

## Referencias

### Libros y revistas

- Allen, J. y Van der Velden, R. (2011). *The Flexible Professional in the Knowledge Society. New Challenges for Higher Education*. London: Springer Dordrecht.
- \_\_\_\_\_ (2007). Transitions From Higher Education To Work. En Teichler, U. (Ed.) *Careers of University Graduates. Views and Experiences in Comparative Perspectives*. London: Springer Dordrecht.
- Bengston, J. (1999). Foreword. En Stern, D. Y Wagner, D. (Eds.). *International Perspectives on the School-To-Work Transition*. New Jersey: Hampton Press.
- Bimrose, J., Barnes, S., y Brown, J. (2005). *Research into Career-related Interventions for Higher Education*. Institute for Employment Research, University of Warwick: Warwick.
- Brennan, J., y Shah, T. (2003). *Access to what?: Converting Educational Opportunity Into Employment Opportunity; Final Report*. London: Open University.
- Grubb, N. (2002). *An Occupation in Harmony: the Roles of Markets and Governments in Career Information and Career Guidance*. OECD: París.
- Harvey, L. (2000). New Realities: The Relationship between Higher Education and Employment. *Tertiary Education and Management*, 6 (1) pp. 3-17.
- Johnes, G., Taylor, J. y Ferguson, G. (1987). The Employability of New Graduates: a Study of Differences Between UK Universities. *Applied Economics*, 19 (5) pp. 695-710.
- Kehm, B. (2006). Professionalising Management in Higher Education Institutions. In: Audy, J.L.N.&Morosini, M.C. (Hrsg.). *Inovacao e Empreendedorismo na Universidade / Innovation and Entrepreneurialism in the University*. Porto Alegre: EDIPUCRS, S. 231-246.
- McNay, I. (1995). From the Collegial Academy to the Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In Schuller, T. (Ed.). *The Changing University*. Buckingham: Open University Press.
- Raffe, D. (2007). The Concept of Transition System: A Review of Recent Research. *European Research Network on Transitions in Youth*. Ghent: Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration. 15th annual workshop, pp. 1-21.
- Riquelme, G. (2003). *Educación Superior Demandas Sociales, Productivas y Mercado del Trabajo*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Rosser, V. (2004). A National Study on Mid-Level Leaders in Higher Education: The Unsung Professionals in the Academy. *Higher Education*, Jg. 48, H. 3, S. 317-337.
- Schomburg, H. (2007). The Professional Success of Higher Education Graduates. *European Journal of Education*. 42(1) pp. 35-57.
- Schuller, T. (1995). *The Changing University*. Buckingham: Open University Press.
- Teichler, U. (2005). Einführende Überlegungen zum Thema 'Qualifizierung für eine professionelle Hochschulgestaltung: Neue Studienangebote in Deutschland.' Vortrag auf einem Workshop des Wissenschaftlichen Zentrums für Berufs- und Hochschulforschung der Universität Kassel am 24. Oktober (unveröffentlichtes Manuskript).
- \_\_\_\_\_ (2007). *Higher education systems. Conceptual frameworks, comparative perspectives, empirical Findings*. Rotterdam: Sense Publishers.
- \_\_\_\_\_ (2009). *Higher Education and the World of Work. Conceptual Frameworks, Comparative Perspectives, Empirical Findings*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Watts, A. (1997). *Strategic Directions for Career Services in Higher Education*. Cambridge: Association of Graduate Careers Advisory Services.

- \_\_\_\_\_ (2002). *Career Guidance and Public Policy: Global Issues and Challenges*. OECD. Wellington.
- Watts, A. y Butcher, V. (2008). *Break-Out or Break-Up? Implications of Institutional Employability Strategies for the Role and Structure of University Careers Services*. National Institute for Careers Education and Counselling: Cambridge.

### Recursos en Línea

- CEDEFOP. (2009). *Professionalising Career Guidance Practitioner Competences and Qualification Routes in Europe*. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg. Disponible en [http://www.cedefop.europa.eu/en/Files/5193\\_EN.PDF](http://www.cedefop.europa.eu/en/Files/5193_EN.PDF)
- NAGCAS. (2008). *Response to Review of Australian Higher Education*. Disponible en <http://dugong.cbr.hosting-server.com.au/~nagcasor/uploads/file/Response%20to%20Review%20of%20Australia%20Higher%20Education%20Discussion%20Paper.pdf>
- Orellana, N. (2010). *Transición Educación Superior-Empleo: ¿Qué Servicios de Apoyo Ofrecen las Instituciones Chilenas? OCIDES: Kassel*. Disponible en [http://www.ocides.org/wp-content/uploads/2011/02/Servicios\\_Educacion\\_Superior\\_empleo\\_Chile\\_Orellana\\_OCIDES.pdf](http://www.ocides.org/wp-content/uploads/2011/02/Servicios_Educacion_Superior_empleo_Chile_Orellana_OCIDES.pdf)
- Radrigan, M. y Watts, A. (2003). *Country Report on Chile*. World Bank. Disponible en [http://siteresources.worldbank.org/INTLL/Resources/Public-Policies-and-Career-Development-Policy/Chile\\_Report.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLL/Resources/Public-Policies-and-Career-Development-Policy/Chile_Report.pdf)
- Hansen, E. (2006). *Orientación Profesional. Un Manual de Recursos para Países de Bajos y Medianos Ingresos*. OIT: Ginebra. Disponible en [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_118214.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_118214.pdf)
- OECD. (2002). *Why Career Information, Guidance and Counselling Matter for Public Policy*. Working draft # 1. OECD. Paris. Disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/25/30/2736729.pdf>
- \_\_\_\_\_ (2004), *Career Guidance. A handbook for policy makers*. OECD: Paris. Disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/53/53/34060761.pdf>