

archivos analíticos de políticas educativas

Revista académica evaluada por pares, independiente,
de acceso abierto y multilingüe



Arizona State University

Volumen 28 Número 88

1 de junio de 2020

ISSN 1068-2341

Diseño de un Plan de Acción para la Empleabilidad de los Universitarios

Olga González-Morales



Lidia E. Santana-Vega
Universidad de La Laguna
España

Citación: González-Morales, O., & Santana-Vega, L. E. (2020). Diseño de un plan de acción para la empleabilidad de los universitarios. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 28(88).
<https://doi.org/10.14507/epaa.28.4555>

Resumen: El aprendizaje basado en competencias permite al alumnado adquirir conocimientos, aprender procedimientos y desarrollar actitudes necesarias para su empleabilidad. El objetivo del artículo es reflexionar sobre el papel actual de la Universidad y sus relaciones con el entorno (gobierno, empresa y sociedad), y presentar un plan de acción para fomentar la empleabilidad de los estudiantes universitarios como instrumento esencial de la política universitaria. Se utiliza una metodología cualitativa para explorar, indagar y analizar la estructura de la universidad y obtener información sobre la percepción de los responsables de las diferentes unidades de gobierno en materia de empleabilidad. Partiendo de la información recogida, se elabora el plan de empleabilidad agrupado en cuatro programas que involucran a la docencia, la investigación, la gestión y la administración universitaria, con sus respectivos instrumentos de actuación; estos programas han de ser gestionados por los diferentes actores y sus respectivas áreas de gobierno.

Palabras clave: empleabilidad; emprendimiento; planificación; universidades; política universitaria

Página web: <http://epaa.asu.edu/ojs/>
Facebook: /EPAAA
Twitter: @epaa_aape

Artículo recibido: 22-2-2019
Revisiones recibidas: 12-3-2019
Aceptado: 12-3-2019

Design action plan for employability of university students

Abstract: Competency-based learning allows students to acquire knowledge, learn procedures and develop attitudes necessary for their employability. The aim of this article is to reflect on the current role of the University and its relations with its environment (government, business and society) and present an action plan to promote the employability of university students as an essential instrument of university policy. A qualitative methodology is used to explore, investigate and analyze the structure of the university and obtain information about the perception of the heads of the different units of government in terms of employability. Based on the information collected, the employability plan is drawn up, grouped into four programs that involve teaching, research, management and public administration, with their respective instruments of action; these programs must be managed by the different actors and their respective areas of government.

Key words: employability; entrepreneurship; planning; universities; university policy

Desenho de um plano de ação para a empregabilidade de estudantes universitários

Resumo: A aprendizagem baseada em competências permite que os alunos adquiram conhecimento, aprendam procedimentos e desenvolvam atitudes necessárias para sua empregabilidade. O objetivo do artigo é refletir sobre o papel atual da Universidade e suas relações com o meio ambiente (governo, empresas e sociedade) e apresentar um plano de ação para promover a empregabilidade de estudantes universitários como instrumento essencial da política universitária. Uma metodologia qualitativa é usada para explorar, investigar e analisar a estrutura da universidade e obter informações sobre a percepção dos responsáveis pelas diferentes unidades governamentais em relação à empregabilidade. Com base nas informações coletadas, o plano de empregabilidade é preparado, agrupado em quatro programas que envolvem ensino, pesquisa, gestão e administração universitária, com seus respectivos instrumentos de ação; Esses programas devem ser gerenciados pelos diferentes atores e suas respectivas áreas de governo.

Palavras-chave: empregabilidade; empreendedorismo; planejamento; universidades; política universitária

Introducción

Existe una coincidencia entre los investigadores en caracterizar a las economías más desarrolladas por dos rasgos: la integración de los mercados nacionales en mercados internacionales cada vez más amplios y competitivos y la importancia creciente de los conocimientos en la actividad económica y la sociedad (Crafts, 2000). En este marco general, la producción de conocimientos tácitos y codificados posee un papel estratégico (Cowan et al., 2000; Johnson et al., 2002), así como el empresario, como agente que aprovecha las oportunidades de los conocimientos generados por la investigación (Audretsch et al., 2005; Markman et al., 2005; Shane, 2000). En este contexto, las universidades tienen un rol fundamental porque generan conocimientos innovadores que permiten a las sociedades avanzar y forman a sus estudiantes para su integración en un mercado laboral cambiante. La educación universitaria responde en este momento a un modelo de educación por competencias y resultados de aprendizaje que genera un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan la inserción en entornos socio-económicos y laborales cambiantes y flexibles, pero necesita una reorganización de sus planteamientos.

Desde un punto de vista teórico, el mercado realiza la asignación eficiente de los recursos, de tal forma que los trabajadores con mayor nivel educativo obtienen los mejores empleos y la mayor retribución, siendo la secuencia *educación-productividad-empleo-salario* una variable explicativa del éxito laboral de los individuos. No obstante, la ineficiencia del mercado laboral se traduce en altas tasas de paro que hace necesario la puesta en marcha de líneas de actuación públicas que ayuden a mejorar la situación. El colectivo universitario soporta tasas de paro inferiores y tasas de ocupación más elevadas que las del resto de la población activa, lo que corrobora la teoría del capital humano (Schultz, 1961); así pues la educación sigue siendo una potente herramienta para la empleabilidad de los individuos como variable que incide en la cualificación y posibilita la inserción laboral, pero necesita adaptarse a las demandas de nuevas competencias y actitudes (European Commission, 2012; Okabe, 2012; Santana, González-Morales, & Feliciano, 2016; Wittmer & Martín, 2011).

El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) pivota sobre la formación por competencias para fomentar la futura empleabilidad de los egresados universitarios. Michavila, Martínez, Martín-González, García-Peñalvo y Cruz-Benito (2018) consideran que la empleabilidad es la referencia a partir de la cual se planifica y organiza las enseñanzas universitarias; es un nuevo modelo educativo de enseñanza-aprendizaje que permite la adquisición de determinadas competencias valoradas en el mercado laboral. La Universidad debe: 1) reflexionar sobre los criterios académicos y competenciales de sus estudiantes para que respondan a las demandas de la sociedad, 2) crear un clima en las aulas propicio para fomentar el espíritu emprendedor, 3) formar al profesorado en metodologías docentes y de tutoría innovadoras (Santana & Álvarez, 2002), y 4) vertebrar las infraestructuras de capacitación, financiación, asesoramiento, información y red de contactos necesarias para que sus egresados puedan transitar al mercado laboral.

La transición socio-laboral de los jóvenes es un reto para todos los sistemas políticos y un desafío en toda regla para el sistema educativo de cada país (Santana Vega, 2010; 2013; 2015). Uno de los informes de mayor difusión e impacto internacional, el informe PISA, no pretende tanto evaluar el rendimiento escolar del alumnado de secundaria como su capacidad para seguir formándose e integrarse en el mercado laboral; en definitiva, la evaluación se centra en medir aquello que los estudiantes pueden hacer con lo que aprenden en la institución escolar más que en medir si son capaces de reproducir lo aprendido (OECD, 2004). Esto es, PISA persigue evaluar la capacidad de iniciativa y la creatividad de los jóvenes para aplicar los conocimientos a la resolución de problemas relevantes, más que en medir su grado de conocimientos sobre una determinada materia.

Partiendo de estas consideraciones, el objetivo de este trabajo es explorar y plantear un plan de fomento de la empleabilidad de los estudiantes universitarios que incluya, también, medidas dirigidas al fomento del emprendimiento. Este plan puede ser un instrumento básico de la política universitaria. Los objetivos específicos del plan discurren por las siguientes vías: a) formativa hacia la empleabilidad; b) investigadora de nuevos yacimientos de empleos y nichos de mercado, así como de nuevas competencias; c) informadora y asesora de sus estudiantes y egresados; d) colaboradora con el sector productivo; e) gestora del empleo universitario de forma directa y/o indirecta; f) emprendedora, de tal manera que apoye y acompañe a las iniciativas surgidas en su seno.

Los Valores Estratégicos de una Política Universitaria que Fomente la Empleabilidad

En los últimos años se ha generalizado el interés de las universidades por la transferencia de tecnología y ha coincidido con el desarrollo de la economía basada en el conocimiento o la economía del aprendizaje (Jaffe & Trajtenberg, 2002; Powell & Snellman, 2004), cuyo inicio se sitúa en los modelos de crecimiento económico endógeno (Lucas, 1988; Romer, 1990), en la renovación de la teoría de las ventajas comparativas dinámicas (Krugman, 1979) y en la teoría de los recursos, las capacidades y las competencias de la empresa (Barney et al., 2001; Grant, 2005; Nonaka, 1994). En estos enfoques el aprendizaje y los conocimientos adquieren una relevancia estratégica.

Al mismo tiempo, se ha producido una verdadera explosión de la literatura sobre el rol y los mecanismos de transferencia de conocimientos y tecnología de las universidades (Bozeman, 2000; Etzkowitz et al., 2000; Mendoza & Berger, 2005). Por una parte, se trata de concretar el papel de la universidad en los sistemas de innovación (Godin & Gingras, 2000). Por otra, surge el concepto de universidad emprendedora (Clark, 1998; Etzkowitz et al., 2000; Kirby, 2006), asociado en su inicio a la universidad generadora de empresas *spin-off*, con alto componente tecnológico, cuya creación depende de la propiedad intelectual de las universidades y permite renovar el stock de empresarios jóvenes altamente cualificados y crear empresas basadas en el dominio intensivo del conocimiento científico-tecnológico.

Montiel Campos y Solé Parellada (2003) consideran que la red de contactos, las asesorías y las consultorías, la financiación, las incubadoras y los parques científicos, y la formación son factores necesarios para desarrollar programas que apoyen el emprendimiento. Estos autores parten de dos modelos de participación universitaria que se diferencian entre sí en el grado de desarrollo y funcionamiento de esos factores. Las dificultades para implantar ambos modelos están ligadas a la normativa institucional universitaria y al sistema jurídico general. No se ha definido con claridad el papel de las universidades en el proceso emprendedor y hay carencia de una cultura emprendedora que valore la iniciativa y el riesgo, junto al déficit de capital social. Además, la estructura descentralizada de las universidades y las administraciones públicas crea un marco de decisión que demanda la coordinación de las estrategias de ambas instituciones.

Etzkowitz et al. (2000) analizaron el paradigma académico-emprendedor y su comportamiento en las universidades de Europa, América Latina y Asia, y consideraron un modelo de triple hélice en el que los gobiernos fomentan la transición académica con una estrategia integrada que refleja los intercambios entre los productores del conocimiento y los usuarios. Según Maldonado (2016), sería conveniente incluir una cuarta hélice que tome como referencia la innovación; tal conclusión se alinea con los estudios de Arnkil et al. (2010) que proponen sumar una cuarta hélice, la sociedad. Este modelo de Universidad se completa con el desarrollo de competencias clave para la empleabilidad de sus estudiantes, pero ¿qué se entiende por empleabilidad y qué competencias se asocian al término? Existen numerosas definiciones de este término que fue propuesto por primera

vez por British Beveridg a principios del siglo XX desde la perspectiva de la capacidad laboral de los trabajadores (Li & Sun, 2019). La investigación de Lowden et al. (2011) profundiza en el término empleabilidad, resume las definiciones más relevantes y analiza las habilidades que poseen los graduados universitarios de Reino Unido desde la perspectiva de los empleadores. Este estudio pone en evidencia que el concepto de empleabilidad es difícil de concretar y ha sido definido por diversos autores desde diferentes ópticas. Sin embargo, en general, las definiciones aportadas desde organismos públicos y privados y desde el mundo académico tienen una serie de características comunes tal y como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1

Resumen de algunas definiciones sobre empleabilidad

Autores	Concepto de empleabilidad
Brown et al. (2003)	Probabilidad de insertarse en el mercado de trabajo que está más influenciada por el propio mercado laboral, las condiciones económicas y, en definitiva, el entorno, que por las capacidades/características del individuo.
Clarke & Patrickson (2008)	Capacidades, saberes, habilidades o competencias del individuo para afrontar el acceso al mercado laboral y mejorar la competitividad.
Dacre Pool & Sewell (2007)	Poseer un conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos y atributos personales que posibilitan que una persona sea más propensa a elegir y consolidarse en un empleo.
European Commission (2011)	La empleabilidad es la combinación de factores que permiten a los individuos avanzar o entrar en el empleo, permanecer en el empleo y progresar durante su carrera.
Forrier & Sels (2003)	Oportunidades que posee un individuo de tener un empleo en el mercado laboral interno y/o externo que se derivan tanto de las características personales como de los factores del contexto. La empleabilidad no es una característica estática de las personas, sino que está relacionada con el tiempo y con el espacio y está sujeta a cambios constantes.
Fugate et al. (2004)	La empleabilidad está compuesta de capital humano, adaptabilidad personal e identidad de carrera que representa quién es o quién quiere ser la persona en términos profesionales.
Gamboa Navarro (2013)	Percepción que tiene el individuo sobre las oportunidades de conseguir un empleo como resultado de sus características y del entorno. El capital humano es la dimensión de empleabilidad de los titulados universitarios jóvenes que facilita en mayor medida la obtención de empleos de calidad, aunque las dimensiones de adaptabilidad personal e identidad de carrera también se relacionan significativamente con indicadores de calidad, lo cual indica que el capital humano interactúa con estas y otras características personales para facilitar la obtención de empleos de calidad.
García Manjón & Pérez López (2009)	La empleabilidad es la utilidad de las competencias para el empleador y su criterio es la remuneración. Desarrollo de atributos, habilidades, capacidades o competencias y actitudes valoradas en el mercado laboral. No debe confundirse con el concepto de inserción profesional pues este tiene una visión a corto plazo mientras que la empleabilidad es a largo plazo.

Tabla 1 cont.

Resumen de algunas definiciones sobre empleabilidad

Autores	Concepto de empleabilidad
García Manjón & Pérez López (2009)	La empleabilidad es la utilidad de las competencias para el empleador y su criterio es la remuneración. Desarrollo de atributos, habilidades, capacidades o competencias y actitudes valoradas en el mercado laboral. No debe confundirse con el concepto de inserción profesional pues este tiene una visión a corto plazo mientras que la empleabilidad es a largo plazo.
Martín-González et al. (2015)	En términos simples, la empleabilidad es la capacidad de obtener y mantener un empleo satisfactorio. De forma más amplia, la empleabilidad es la capacidad de desenvolverse con autosuficiencia en el mercado de trabajo para desarrollar el potencial en un empleo sostenible. La empleabilidad del individuo depende de: conocimiento, habilidades, actitudes, forma cómo utiliza estos activos y los muestra a los empleadores, y del contexto donde buscan empleo.
MECD (2013)	La empleabilidad es la combinación de factores que permiten a los individuos progresar hacia el empleo o acceder a él, permanecer en un trabajo o progresar durante su carrera laboral. Es un concepto complejo que incluye tanto las características, habilidades, actitudes y motivación individuales como factores externos que van más allá de las políticas educativas y de formación, tales como la regulación del mercado laboral que está en continuo cambio, la demografía, la estructura del marco económico o la situación económica en general.
OIT (2013)	Las competencias de empleabilidad son atributos que posee el individuo (calificaciones, conocimientos y competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio) para superar los obstáculos del mercado de trabajo. Refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o cambiar de empleo y adaptarse a los cambios tecnológicos, de empleo o de condiciones en el mercado de trabajo.
Yorke (2010)	Conjunto de logros (habilidades, conocimientos y atributos personales) que aumentan la probabilidad de los graduados de obtener un empleo y de estar satisfechos, lo cual les beneficia a ellos, a la fuerza laboral, a la comunidad y a la economía. También depende de otros factores como la situación de la economía y los modelos de discriminación del mercado laboral.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados

¿Qué Factores Inciden en la Empleabilidad?

En los últimos años se ha desarrollado, desde la perspectiva de la oferta de trabajo, el enfoque de la empleabilidad con distintas formulaciones (Forrier & Sels, 2003; McQuaid & Lindsay, 2005). En un sentido restringido, la empleabilidad hace referencia a las aptitudes de una persona para trabajar. Hoy en día, la empleabilidad no depende únicamente de las características personales sino también del contexto. En sentido más amplio, la empleabilidad es la iniciativa activa de una persona para adaptarse a las necesidades del mercado, identificar las oportunidades junto con la creación de esas oportunidades por el propio mercado de trabajo y los mecanismos e instituciones que facilitan

la interacción entre los trabajadores con los empleadores (Andrews & Higson, 2008; Brown et al., 2003; Forrier & Sels, 2003; Fugate et al., 2004; McQuaid & Lindsay, 2005). Desde este enfoque, Fugate et al. (2004) destacan tres dimensiones de la empleabilidad: identidad de la carrera, adaptabilidad personal, y capital humano y social disponible. Andrew y Higson (2008) distinguen entre *soft skills* (competencias interpersonales) y *hard-business knowledge and skills* (relacionadas con el capital humano, los conocimientos adquiridos en el sistema educativo y la experiencia adquirida en los programas de aprendizaje basados en la experiencia). Para McQuaid y Lindsay (2005) la empleabilidad depende de factores de oferta, factores de demanda y factores de interacción. Por tanto, podemos establecer una función de empleabilidad, $Pe = F(i, e, p, c)$, donde la probabilidad de obtener un empleo (Pe) = Función (*factores de oferta individuales* (i): nivel de estudios, tipo de estudios, características del individuo; *factores externos de demanda* (e): modos de reclutamiento, tipos de empleo creados, tecnología, circunstancias personales; *políticas de apoyo al empleo* (p): situación macroeconómica del país o región; subvenciones al empleo para determinados colectivos, mejoras fiscales a las empresas por contratación de trabajadores; *condiciones marco* (c): líneas de actuación pública, distribución de responsabilidades, cultura, posibilidad de acceso a recursos) (ver Figura 1).

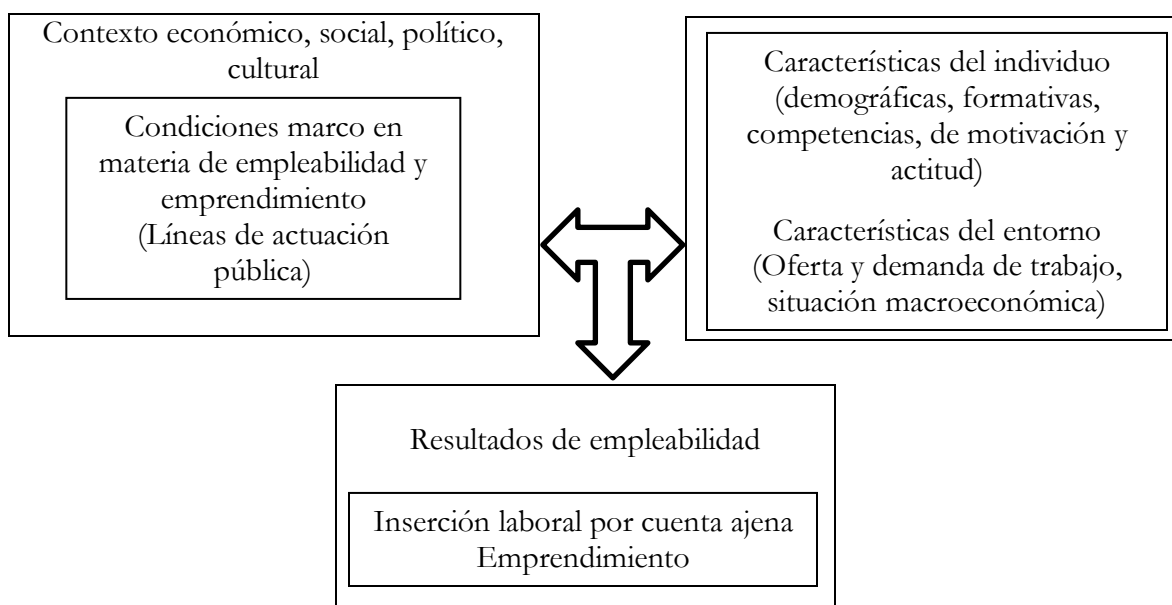


Figura 1. Marco conceptual de la empleabilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de las definiciones de los diferentes autores

Naturaleza de la Formación para Fomentar la Empleabilidad

La relación entre universidad-competencia-empleabilidad ha generado un extenso debate sobre la conveniencia de que la formación universitaria sea teórico-práctica y la manera en que prepara a los estudiantes para realizar un aprendizaje autónomo y continuo. Sin embargo, hay mayor consenso en el rol de la Universidad como transmisora de competencias laborales para la empleabilidad de los universitarios (Hartshorn & Sear, 2005; Hayes, 2019; Woya, 2019).

Los sistemas de producción actuales y el desarrollo tecnológico han sustituido la noción de calificación por la de competencia profesional relacionada con la empleabilidad, entendida como “una combinación de conocimientos, capacidades y actitudes adecuadas al contexto. Las competencias claves son aquéllas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo

personales, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo” (Comisión Europea, 2007:3). Las más relevantes son las relacionadas con los valores personales (responsabilidad, toma de decisiones, ética, habilidades para resolver problemas), la relación con terceros (trabajo en equipo, planificación, liderazgo), el uso de nuevas tecnologías, el conocimiento de idiomas o el sentido de iniciativa y espíritu emprendedor (creatividad, innovación, asunción de riesgos, habilidades para planificar, gestionar proyectos y para alcanzar objetivos fijados previamente).

La política universitaria ha de delinear valores estratégicos que sean la base de su actuación y se configuren como ejes transversales para la planificación, acción y evaluación de los diferentes programas de actuación. La propuesta de un plan de fomento de la empleabilidad, que incluya acciones dirigidas también al emprendimiento universitario, se realiza con el objetivo de ordenar y coordinar las acciones y proponer nuevas formas de participación para dar respuesta a los retos del mercado de trabajo. Su referente es la Estrategia Europea de Empleo (Comisión Europea, 2010a) y las Iniciativas Europa 2020 (Comisión Europea, 2010b), entre las cuales destacan: 1) Juventud en Movimiento, aumentar las oportunidades de los jóvenes en el mercado laboral, ayudando a estudiantes y becarios a obtener experiencia en otros países y mejorando la calidad y el atractivo de la educación y la formación en Europa y 2) Agenda de nuevas cualificaciones y empleos: dar un nuevo impulso a las reformas del mercado laboral y ayudar a obtener la capacitación adecuada para futuros trabajos, crear nuevos puestos de trabajo y revisar la normativa laboral de la Unión Europea. En esta estrategia tiene un papel relevante el *Entrepreneurship 2020 Action Plan* (European Commission, 2013), al fomentar el potencial empresarial europeo, especialmente en jóvenes, y eliminar obstáculos para la puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos para incorporar competencias emprendedoras en los diferentes niveles educativos, aún no se percibe que tenga los efectos deseados.

Los estudios del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) se basan en un marco conceptual en el que el contexto económico, social, cultural y político tiene influencia en los atributos individuales y los valores sociales relacionados con el emprendimiento. Los resultados del último informe GEM (2018) ponen de manifiesto que, entre las condiciones del marco emprendedor evaluadas por los emprendedores de los países participantes (puntuación cada ítem de 1 a 9), la percepción de los emprendedores españoles de la educación emprendedora en la etapa escolar es relativamente más baja que la percepción de los emprendedores europeos y del total de países que participan en el GEM otorgándoles una nota de 3,0 sobre 9,0, en cuanto a la educación emprendedora en la etapa post-escolar, la percepción ha mejorado a lo largo de los años pero alcanza una puntuación de 4,7 sobre 9,0. Esto indica que es necesario actuar a través de planes de acción y programas gubernamentales para mejorar esta percepción general.

Diseño y Desarrollo del Estudio

Si la Universidad quiere dar respuesta a las demandas de la sociedad y mejorar la empleabilidad de sus egresados es imprescindible que: 1) Conozca el mercado laboral para poder adecuar la oferta formativa a sus demandas; 2) Potencie estudios que cubran sectores productivos emergentes y nichos de mercado; 3) Apoye proyectos estratégicos de interés general; 4) Realice planes de orientación, asesoramiento y formación dirigidos a la inserción; 5) Organice cursos de formación profesional específicos para sus egresados desempleados, en los que las empresas tengan un papel relevante; 6) Organice cursos formativos de inserción laboral dirigidos a orientadores de Secundaria. 7) Propicie la inserción de doctores y tecnólogos en el sector productivo. 8) Fomente la universidad emprendedora en todas sus facetas. 9) Elabore y ponga en marcha procedimientos mediante los cuales los estudiantes ERASMUS y de otros programas de movilidad que encuentren

empleo en el país de destino puedan acabar sus estudios en el mismo, fomentando la movilidad profesional. Un plan de estas características ineludiblemente implica a todas las áreas del gobierno universitario, con un nexo de unión en el Vicerrectorado con competencias directas en alumnado.

El objetivo del estudio es analizar y reflexionar sobre el papel de la Universidad en el fomento de la empleabilidad de los estudiantes universitarios y presentar un plan de acción para propiciar dicha empleabilidad. Se utiliza una metodología cualitativa para explorar, indagar y analizar la percepción de los responsables de las diferentes unidades de gobierno en materia de empleabilidad. Se ha utilizado el estudio de caso como estrategia de investigación. Esta metodología cualitativa permitió obtener información relevante de la estructura universitaria y su funcionamiento. Se partió del análisis de la estructura que la Universidad de La Laguna (ULL) tenía en el año 2015 para identificar áreas de gobierno y responsables. El análisis realizado permitió: 1) interactuar con el informante de forma natural no intrusiva, buscando su perspectiva sobre el tema planteado, y 2) entrevistar en profundidad a los informantes claves sobre aquellos aspectos más relevantes. Se trata de captar la realidad del contexto a partir de la percepción de los informantes (Bonilla-Castro & Rodríguez Sehk, 1997).

Se entrevistó a 9 responsables de las unidades de gobierno y de los servicios de la Universidad de La Laguna, con responsabilidad directa o indirecta en materia de empleabilidad, sobre las 6 dimensiones señaladas en la Tabla 2.

Tabla 2

Dimensiones de información e informantes

Dimensiones de la información		Diagnóstico	Información	Formación	Asesoramiento	Inserción	Emprendimiento
Informantes	(E1) Vicerrectorado Alumnado	X	X	X	X	X	X
	(E2) Vicerrectorado Calidad	X		X		X	X
	(E3) Vicerrectorado Docencia			X		X	X
	(E4) Vicerrectorado Internacionalización			X		X	X
	(E5) Vicerrectorado TIC			X		X	X
	(E6) SIO (Servicio de Información y Orientación)		X		X		
	(E7) OTRI (Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación)	X					
	(E8) GAP (Gabinete de Análisis y Planificación)	X	X				
	(E9) FGULL (Fundación General de la ULL)	X				X	X

Fuente: Elaboración propia

Para obtener la máxima información se utilizó la *Entrevista en profundidad*, con el objetivo de que cada entrevistado exprese libremente sus opiniones y creencias, profundizando mucho más de lo que sería una respuesta superficial (Miquel et al., 1996). La entrevista tuvo dos partes centradas en:

- a) Los aspectos relacionados con las áreas que forman parte de la unidad administrativa y sus funciones, ligadas directa o indirectamente con la empleabilidad de los universitarios. También se solicitó a los entrevistados que indicaran con qué otros Vicerrectorados se coordinan en esta materia y qué

actuaciones se han realizado en el último mandato de gobierno, concretando algunas de esas actuaciones.

- b) La opinión de los entrevistados acerca de: 1) la empleabilidad del alumnado universitario, 2) su valoración sobre las medidas de empleabilidad llevadas a cabo hasta el momento por la universidad, y 3) las actividades innovadoras que pueden ponerse en marcha.

Las dimensiones de información y las preguntas planteadas en la entrevista están reflejadas en la Tabla 3.

Tabla 3

Dimensiones de la información y preguntas de la entrevista semiestructurada

Dimensiones	Preguntas
Diagnóstico	<p>¿Se analiza periódicamente el mercado laboral?</p> <p>¿Identifica necesidades formativas en la universidad necesarias para la inserción laboral?</p> <p>¿Qué competencias busca el mercado laboral en los universitarios?</p> <p>¿Se realizan estudios sobre los futuros empleos en los próximos 10 años?</p> <p>¿Se analizan las actividades económicas y sociales que se esperan que se creen en los próximos 10 años?</p> <p>¿Se hace un seguimiento de la trayectoria profesional de los egresados de la universidad?</p>
Información	<p>¿Qué tipo de información suele demandar los estudiantes en su servicio?</p> <p>¿Qué tipo de información suele demandar los profesores en su servicio?</p>
Formación	<p>¿Qué tipo de cursos de formación complementaria cree que se debe ofertar para mejorar la empleabilidad de los estudiantes?</p> <p>¿Qué tipo de cursos de formación complementaria necesita el profesorado universitario para que pueda ayudar a mejorar la empleabilidad de sus estudiantes?</p> <p>¿Fomentar la movilidad en los estudiantes mejora su empleabilidad y les permite adquirir nuevas competencias?</p>
Asesoramiento	<p>¿Qué tipo de asesoramiento suele demandar los estudiantes en su servicio?</p> <p>¿Qué tipo de asesoramiento suele demandar los profesores en su servicio?</p>
Inserción laboral	<p>¿Se fomenta el acercamiento del alumnado universitario a la sociedad (empresas, instituciones públicas)?</p> <p>¿Las prácticas externas y las becas profesionales favorecen la adquisición de competencias sobre empleabilidad en los universitarios?</p> <p>¿Se crean acuerdos con universidades extranjeras para el intercambio de alumnado con el fin de mejorar competencias relacionadas con la empleabilidad?</p> <p>¿Qué acciones podría poner en marcha la universidad para mejorar la inserción laboral de sus estudiantes?</p>
Emprendimiento	<p>¿Percibe si el estudiante universitario es emprendedor?</p> <p>¿La universidad informa, forma y asesora en materia de emprendimiento?</p> <p>¿Los universitarios tienen espacios de diálogo con empresarios y emprendedores cercanos?</p> <p>¿Qué acciones podría poner en marcha la universidad para fomentar el emprendimiento en sus estudiantes?</p>

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la información obtenida en las entrevistas y en los documentos de la ULL se realizó a través de la técnica de análisis de contenido cualitativo; mediante dicho análisis se llevó a cabo la reducción de la información a unidades de contenido significativo, mediante un proceso de selección, focalización, simplificación y abstracción de los datos.

La información aportada por los informantes, y la lectura y evaluación de los documentos aprobados por la ULL, que contenían las líneas de actuación pública de su política universitaria, han servido de fundamentación para la elaboración del Plan de Empleabilidad que describiremos en el siguiente apartado.

Resultados: Propuesta de un Plan de Empleabilidad Universitario

El plan propuesto se estructura en cuatro programas que permiten sistematizar las medidas para conseguir los objetivos propuestos (ver estructura completa en el Tabla 4 del Anexo).

Programa diagnóstico. Programa continuo de análisis del tejido empresarial de la región y de las demandas del mercado laboral. De las respuestas de los Vicerrectorados competentes en funciones de Alumnado y Calidad, así como de la OTRI y del GAP se derivan estas líneas de actuación dentro de este programa:

- a) Determinar qué estudios periódicos se han de realizar para identificar necesidades formativas, competencias demandadas por el sistema productivo, yacimientos de empleo, nichos de mercado y actividades emergentes en la economía.
- b) Diseñar y acordar el procedimiento para adjudicar los estudios a los grupos de investigación de la Universidad cuyas líneas de investigación sean más acordes con cada uno de los temas objeto de estudio. Establece las convocatorias necesarias para la realización de los estudios diagnóstico.
- c) Realizar un seguimiento periódico de la inserción de sus estudiantes para configurar bases de datos universitarias que permitan hacer propuestas de mejora. El departamento de análisis de datos de cada universidad debe trabajar conjuntamente con los grupos de investigación.

Sin diagnóstico no es posible ni programar ni planificar los planes de estudios. La universidad dispone de investigadores especialista en materia de empleo y transición a la vida activa. Hay que utilizar nuestros recursos para estudiar el mercado con perspectivas de futuro (...) Falta coordinación (E1).

Disponemos de la infraestructura necesaria para poder recoger datos de nuestros egresados y colaborar con grupos de investigación (...) Falta información y coordinación (E2).

Programa informa, forma y asesora. Tiene 3 vertientes complementarias: 1) *Informa*. Su función principal es centralizar la información de las universidades sobre formación y vida universitaria y orientar a los estudiantes hacia departamentos, secciones y oficinas correspondientes cuando son demandas específicas de información relativas a empleabilidad y emprendimiento. 2) *Forma*. Las universidades, en colaboración con empresas y administraciones públicas, deben organizar cursos de formación complementaria y específica, preparar para la oferta de empleo público, fomentar el emprendimiento y organizar jornadas, congresos y seminarios dirigidos al alumnado, profesorado y empresariado. El profesorado es la pieza principal en este proceso formativo porque mediante la docencia se desarrollan competencias clave en el alumnado y se fomentan actitudes proclives a la iniciativa, la creatividad y la innovación, necesarias para la empleabilidad. La oferta de Master, en general, y el Master de Profesorado, en particular, es una de

las vías para complementar la formación de los futuros docentes. Otro aspecto es el fomento de la movilidad internacional de docencia y formación, tanto para el alumnado como para el profesorado y el personal de administración y servicios. Las Fundaciones universitarias, si las hubiere, son también pilares esenciales en la oferta de formación porque crean puentes entre la Universidad y la sociedad, al ayudar la transferencia del conocimiento generado por los investigadores universitarios, facilitan las demandas de formación especializada, ajustadas a las necesidades del mercado laboral, y fomentan la inserción laboral del alumnado universitario mediante formación complementaria y formación continua que posibilite mayor especialización y capacitación (formación en técnicas de búsqueda de empleo, elaboración de currículum, formas de afrontar una entrevista, idiomas que atiendan a las necesidades del entorno). 3) *Asesora*. Las asesorías psicopedagógica y jurídica deben realizar tutorías personalizadas. Las asesorías psicopedagógicas ayudan a los estudiantes con dificultades, tanto en el proceso de toma de decisiones como de aprendizaje, y aportan datos e informes al área de información. Las asesorías jurídicas generan información administrativa, académica y normativa al área de información y ofrecen atención individualizada al alumnado.

En toda la universidad se informa. Creemos que determinada información debería centralizarse en el servicio de información y orientación para no caer en contradicciones. Si, por ejemplo, las facultades quisieran informar, podrían poner un enlace Web directo con nuestra información en lugar de repetirla. Incluso, hay veces que hacen resúmenes incompletos de esa información que en lugar de informar desinforman (E3).

Hay que mejorar la oferta formativa y no ser tan repetitiva. Pensar en las necesidades futuras y en los problemas presentes. Pensar en formación on-line (E4).

Programa inserción laboral. Tiene como objetivo la inserción laboral de los universitarios, poniendo énfasis en la inserción en el primer empleo y en la experiencia laboral de calidad. Las universidades deben establecer diferentes líneas de actuación en materia de:

- a) Prácticas externas de naturaleza formativa, ofertadas y supervisadas por las universidades, cuyo objetivo es permitir al alumnado aplicar los conocimientos adquiridos en su formación académica en el centro de trabajo. Estas prácticas favorecen la adquisición de competencias profesionales y facilitan su empleabilidad. Las prácticas externas pueden adoptar dos modalidades: a) Prácticas curriculares. Son las materias y asignaturas de prácticas externas que se enmarcan en los diversos planes de estudios oficiales de las universidades. b) Prácticas extracurriculares. Son de carácter voluntario y se realizan durante el período de formación. Aunque tienen los mismos fines que las prácticas curriculares, no figuran en los planes de estudios, sin perjuicio de su posible consideración por las titulaciones correspondientes mediante reconocimiento de créditos y/o su mención posterior.
- b) Becas profesionales financiadas por empresas de diferentes sectores que permitan adquirir competencias profesionales útiles que complementen su formación.
- c) Prácticas de investigación, cuando dan lugar al alta en la Seguridad Social.
- d) Movilidad internacional de prácticas en empresas en el país de destino. Es interesante establecer un directorio de empresas en los países de destino y de origen con la posibilidad de intercambiarlos entre las universidades que hayan firmado el convenio correspondiente, dada la intención de la Unión Europea de unificar el mercado laboral.

La inserción laboral también es una función clave de las Fundaciones porque facilitan y promueven el acercamiento del alumnado universitario a empresas y entidades públicas mediante diversas acciones:

- a) Programa de Cooperación Educativa de prácticas externas. Complementa la formación académica que el alumnado universitario recibe a lo largo de la titulación con una experiencia eminentemente práctica en una empresa o entidad pública.
- b) Programa de Becas Formativas de Inserción Laboral. Favorece la inserción laboral de los titulados universitarios mediante responsabilidades laborales y formación práctica en centros de trabajo después de haber obtenido su título académico.
- c) Tertulias con Empresarios donde compartir experiencias y reflexionar sobre la situación y expectativas del mercado laboral en lo que a perfiles profesionales universitarios se refiere.
- d) Café con Empresarios para favorecer el diálogo y el debate entre representantes del tejido empresarial y el alumnado a través de sesiones de encuentros menos “formales.”
- e) Foros de Empleo Universitario, en jornadas de un día de duración, que incluyen presentaciones de empresas, recogidas de currículum, resultados de investigación sobre inserción laboral, mesas de debate, entrevistas o talleres de habilidades.
- f) Jornadas de Empleo Universitario que se desarrollen en varios días con la asistencia de representantes del sector productivo y de la sociedad en general.
- g) Bolsas virtuales de empleo, con clave de acceso, que permitan el encuentro entre empresas y estudiantes universitarios o egresados de la Universidad.

Los nuevos planes docentes, al incorporar las prácticas en empresa, han mejorado mucho la futura inserción de nuestros estudiantes, pero aún hay mucho por hacer. La Fundación ha ayudado mucho, pero queda mucho por hacer, por ejemplo, en los estudiantes de movilidad no solo europea. También hay que informatizar los procedimientos para los trámites y hacer buena formación on-line y semipresencial. También hay plazas ERASMUS para hacer la movilidad en prácticas en empresas europeas, pero son pocos los alumnos que la solicitan, hay que quitarles el miedo (E5).

No basta con enseñarles a hacer un CV, ni a pasar una entrevista. Hay muchas medidas aprobadas por las administraciones públicas que no se utilizan por ignorancia, falta de información. También hay que formar en actitudes. Hay que conocer a nuestro profesorado y elegir a los especialistas para que nos hagan buenos diagnósticos de la situación del mercado laboral (E6).

Tenemos un buen nivel de nuestros servicios informáticos. No se utilizan con todo su potencial. Algunos profesores no los utilizan por desconocimiento o por falta de formación. Les cuesta cambiar las formas de hacer las cosas. Se podría organizar *on-line* cursos, congresos, seminarios, tesis (...) (E7).

Programa emprende. Premios, ayudas, becas, cursos de formación, seminarios, forman parte de actuaciones relevantes dirigidas al fomento del emprendimiento; asimismo, la Universidad debe aprovechar sus recursos humanos *seniors*, junto a empresarios *seniors*, para que asesoren a emprendedores universitarios potenciales. El traslado de los conocimientos generados en la Universidad a la actividad económica puede seguir fundamentalmente tres estrategias: patentar los conocimientos y su licencia para su utilización por empresas, investigar de forma cooperativa entre centros de investigación y empresas y crear empresas de base tecnológica, a partir de investigación que permita explotar los conocimientos producidos. A estas actividades habría que añadir la creación de una red virtual de emprendimiento e innovación que facilite puntos de encuentro entre universidades y empresas. Sin embargo, estas estrategias presentan problemas tales como el componente tácito de los conocimientos que son hábitos y aspectos culturales que se adquieren de manera informal y es difícil explicar de forma explícita, o la existencia de información asimétrica

cuando el conocimiento no es igual para todos los potenciales emprendedores. Para resolverlos, las universidades deben disponer de oficinas destinadas a tal efecto que sirvan de organismos de intermediación (ver Figura 2).

Se han organizado cursos dirigidos a futuros emprendedores, pero realmente se debe estimular la creatividad para buscar ideas innovadoras y no repetitivas y tradicionales. También estamos atrasados en iniciativas emprendedoras que puedan surgir de la propia universidad entre profesores, entre alumnos o entre profesores y alumnos. La normativa es terrible para eso (E8).

Los empresarios jubilados pueden ayudar a que los jóvenes pierdan el miedo a emprender o ¿Por qué no se fomenta que los estudiantes emprendan mediante los programas europeos de movilidad o de otra clase? Me consta que existen programas de intercambio de empresarios o de personas que tienen pensado emprender, pero en la universidad no se ha desarrollado (E9).

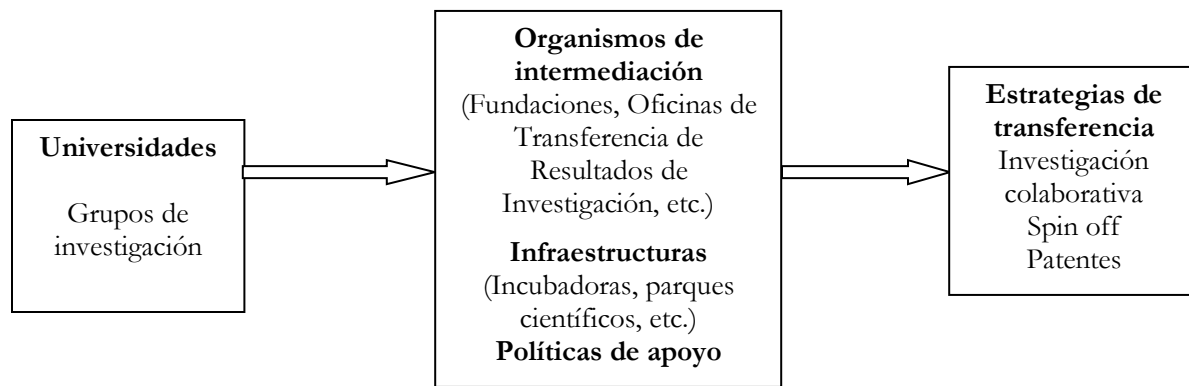


Figura 2. Estrategia de transferencia de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

Los roles que los organismos de intermediación deben desempeñar son: 1) Identificar resultados generados por grupos de investigación que puedan ser transferibles a las empresas e instituciones. 2) Asesorar, colaborar y gestionar la protección de esos resultados. 3) Informar, asesorar, orientar y dinamizar a la comunidad investigadora de la Universidad en materia de emprendimiento. 4) Colaborar en la búsqueda de socios científicos y empresariales procurando trabajar en red con el resto de universidades para potenciar la cooperación.

Las Fundaciones Universidad-Empresa complementan estas acciones porque ayudan a mejorar la competitividad de las empresas locales y ofrecen contacto directo con iniciativas emprendedoras surgidas de la creatividad y el talento universitario, entendido como una oportunidad de inversión y colaboración con futuros jóvenes empresarios.

El programa *Emprende* engloba servicios tales como:

- a) Servicios que permiten acceder a las oportunidades de inversión en proyectos empresariales intensivos en conocimiento que utilizan tecnología punta. A lo largo del año se puede organizar Foros de Inversión que son lugares de encuentro en los que contactan emprendedores innovadores e inversores. Sería conveniente que la universidad puede contar con una “cartera” constante de proyectos emprendedores universitarios para ofrecerlos como oportunidades empresariales.

- b) Programa de mentoría a emprendedores universitarios en la que se facilite el contacto de empresarios consolidados con jóvenes emprendedores universitarios para intercambiar *know how* y promover proyectos de colaboración.
- c) Participación en Foros de Emprendimiento periódicos, en los que se actualiza las principales tendencias y oportunidades de negocio en sectores estratégicos. Colaboran y participan emprendedores de éxito a nivel nacional e internacional, y se da la oportunidad a las empresas para presentarse a los alumnos y titulados universitarios.
- d) Programa de Emprendedores en el *Campus* con encuentros periódicos, en contextos no formales y personalizados, entre empresarios consolidados de nuestro entorno y jóvenes emprendedores universitarios.
- e) Elaboración de diagnósticos de innovación empresarial.
- f) Asesoramiento personalizado en la redacción y gestión de proyectos de I+D+i, así como la búsqueda de financiación a través de subvenciones bajo convocatorias públicas y de deducciones fiscales.
- g) Consultoría e implantación de sistemas de vigilancia estratégica y elaboración de informes de carácter tecnológico.
- h) Diseño de acciones formativas a medida en el ámbito de la I+D+i, impartidas por docentes universitarios y profesionales.
- i) Diseño de programas de dinamización local y comarcal en materia de innovación.
- j) Apoyo a la creación y dinamización de clúster empresariales.

Para que estos programas resulten eficientes es necesario que se coordinen las funciones y las diferentes unidades de gobierno universitario para que no solapen sus actuaciones. Además, cada uno de estos programas debe ser evaluado. El órgano competente en materia de alumnado debe ser el encargado de realizar el seguimiento y la evaluación. Para el desarrollo de estas funciones deberá contar con el apoyo y la participación del resto de implicados. Se encargará de resumir las actividades realizadas en la Universidad durante el periodo de desarrollo del Plan, diseñar encuestas de satisfacción dirigidas al alumnado, al profesorado y, en su caso, a las empresas colaboradoras que permitan valorar dichas actividades, así como recopilar la información relativa a sugerencias, reclamaciones y quejas emitidas por los participantes respecto de las actividades. Los resultados del seguimiento y evaluación serán remitidos a cada uno de las partes involucradas junto a una propuesta de mejora que se configurarán en objetivos para siguientes cursos académicos.

Conclusiones

Los objetivos educativos pueden ser: generales, propios de cualquier sistema educativo (enseñar conocimientos y procedimientos y fomentar actitudes: responsabilidad, constancia, creatividad, flexibilidad, capacidad de adaptación), y específicos, que contribuyen a preparar a las personas para una mejor inserción profesional en campos concretos. En este sentido, las líneas de actuación en materia educativa pueden incentivar las competencias en la enseñanza universitaria y tienen repercusión a largo plazo en la empleabilidad y en el fomento de actitudes emprendedoras.

La formación específica suple carencias que el sistema educativo ha dejado al descubierto. La formación repercute a corto plazo sobre el individuo por lo que mejora el desempeño de la profesión. La política de empleabilidad y promoción del emprendimiento debe incluir una oferta de programas de formación interesante con temas que el individuo los perciba útiles y le permita

adquirir competencias para su inserción laboral y desarrollar habilidades empresariales mediante cursos específicos relacionados con la forma de organizar/dirigir un proyecto empresarial.

Tanto en el sistema educativo como en la formación específica se ha de transmitir a los individuos la importancia del capital humano vinculado a la experiencia profesional y a una actitud favorable a la formación a lo largo de la vida.

La Universidad ayuda al avance del conocimiento, y a su aplicabilidad, lo cual coadyuva a la puesta en marcha de modelos de cambio que transforman el entorno. La enseñanza universitaria, basado en el logro de competencias, tiene entre sus objetivos acercar el mundo educativo al mundo laboral. Una función básica en este proceso es coordinar a las diferentes titulaciones universitarias y áreas de gobierno para el logro de un conjunto de competencias generales que permitan al alumnado universitario comprender y utilizar conocimientos, saber tomar decisiones para resolver problemas, trabajar en equipo, tener iniciativa y creatividad, en definitiva, lograr competencias vinculadas con la empleabilidad y el emprendimiento para el desarrollo personal y profesional del alumnado.

La empleabilidad adquirida a través del desarrollo de competencias se sitúa como eje central del Espacio Europeo de Educación Superior porque el mercado laboral demanda que la Universidad se acerque más al mundo profesional. Para transmitir y desarrollar estas competencias es importante reflexionar sobre los procedimientos que se deben seguir. Esto requiere que el profesorado cambie su cultura académica y sus métodos de trabajo y se oriente hacia el proceso de aprendizaje y la adquisición de competencias realmente necesarias y con proyección de futuro.

El plan propuesto: 1) permite sistematizar y ordenar las diferentes medidas realizadas desde las distintas unidades de gobierno universitario y sus organismos de intermediación, 2) puede ser utilizado para sustentar la toma de decisiones de los responsables académicos y servir de guía para pergeñar otros planes, 3) ha de llevarse a cabo de forma coordinada, sin solapamientos de actividades entre los responsables de cada ámbito, y 4) ha de ser consensuado por los distintos sectores universitarios directamente implicados para contar con su apoyo y participación.

Referencias

- Andrews, J., & Higson, H. (2008). Graduate employability, soft skills versus hard business knowledge: A European study. *Higher Education in Europe*, 33(4), 411-422.
- Arnkil, R., Järvensivu, A., Koski, P., & Piirainen, T. (2010). *Exploring the Quadruple Helix*. Report of Quadruple Helix Research for the CLIQ Project. Work Research Centre, University of Tampere.
- Audretsch, D., Keilbach, M., & Lehmann, E. (2005). The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship and Technological Diffusion. *University Entrepreneurship and Technology Transfer: Process, Design and Intellectual Property*, 16, 69-91.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The resource based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Grupo Editorial Norma.
- Bozeman, B. (2000). Technology transfer and public policy: a review of research and theory. *Research Policy*, 29(4), 627-655.
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven Economy. *Journal of Education and Work*, 16(2), 107-126.
- Clark, B. R. (1998). The entrepreneurial university: Demand and response. *Tertiary Education and Management*, 4(1), 5-16.

- Clarke, M., & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30(2), 121-141.
- Comisión Europea. (2010a). *EUROPA 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. (2010b). *Iniciativas Europa 2020*. Recuperado de <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=956>.
- Comisión Europea. (2007). *Competencias clave para el aprendizaje permanente. Un marco de referencia europeo*. Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Cowan, R., David, P. A., & Foray, D. (2000). The explicit economics of knowledge codification and tacitness. *Industrial and Corporate Change*, 9(2), 211-253.
- Crafts, N. (2000). *Globalization and growth in the twentieth century*. IMF Working Paper 00144. IMF.
- Dacre Pool, L., & Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education+ Training*, 49(4), 277-289.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Cantisano Terra, B. R. (2000). The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313-330.
- European Commission. (2013). *Entrepreneurship 2020 Action Plan: Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2012). *Developing Key Competences at School in Europe: Challenges and Opportunities for Policy*. Eurydice Report. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2011). *Commission staff working paper on the development of benchmarks on education and training for employability and on learning mobility*. Publications Office of the European Union.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Gamboa Navarro, J. P. (2013). *La empleabilidad de los jóvenes como facilitadora de la obtención de empleos de calidad* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia.
- García Manjón, J. V., & Pérez López, M^a C. (2009). Espacio Europeo de Educación Superior, competencias profesionales y empleabilidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 46, 1-12.
- GEM. (2018). *Global Report 2017/2018*. Babson College.
- Godin, B., & Gingras, Y. (2000). The place of universities in the system of knowledge production. *Research Policy*, 29(2), 273-278.
- Grant, R. (2005). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Hartshorn, C., & Sear, L. (2005). Employability and enterprise. Evidence form the North East. *Urban Studies*, 42(2), 271-283.
- Hayes, S. (2019). Employability McPolicy. In *The labour of words in higher education* (pp. 128-143). Brill Sense. DOI: https://doi.org/10.1163/9789004395374_007
- Jaffe, A.B., & Trajtenberg, M. (2002). *Patents, citations, and innovation: A window on the knowledge economy*. MIT Press.
- Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, B.A. (2002). Why all this fuss about codified and tacit knowledge? *Industrial and Corporate Change*, 11(2), 245-262.
- Kirby, D. (2006). Creating entrepreneurial universities in the UK. Applying entrepreneurship theory to practice. *Journal of Technology Transfer*, 31(5), 599-603.
- Krugman, P. (1979). A model of innovation, Technology transfer, and the world distribution of income. *Journal of Political Economy*, 87(2), 253-266.

- Li, H., & Sun, Z. (2019). Study on the definition of college students' employability. In *ITM Web of Conferences* (Vol. 25, p. 04001). EDP Sciences.
- Lowden, K., Hall, S., Elliot, D., & Lewin, J. (2011). *Employers' perceptions of the employability skills of new graduates*. Edge Foundation.
- Lucas, R.E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3-42.
- Maldonado, X. (2016). *Modelo teórico como base de análisis para parques tecnológicos en América Latina: Venezuela como caso de estudio*. (Tesis doctoral). Universidad de La Laguna.
- Markman, G., Phan, P., Balkin, D., & Gianiodis, P. (2005). Entrepreneurship and university-based technology transfer. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 241-263.
- Martín-González, M., Pérez, D.O., & Perez-Esparrells, C. (2015). El impacto de las competencias en la empleabilidad de los titulados universitarios de las universidades valencianas. *Investigaciones de Economía de la Educación*, 10(10), 687-708.
- McQuaid, R., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), 197-219.
- MECD. (2013). *Objetivos educativos europeos y españoles. Estrategia Educación y Formación 2020. Informe español 2013*. Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Mendoza, P., & Berger, J.B. (2005). Patenting productivity and intellectual property policies at Research I universities: An exploratory comparative study. *Education Policy Analysis Archives*, 13(4). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v13n5.2005>
- Michavila, F., Martínez, J.M., Martín-González, M., García-Peñalvo, F.J., & Cruz-Benito, J. (2018). Empleabilidad de los titulados universitarios en España. Proyecto OEEU. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 19(1), 21-39.
- Miquel, S., Bigné, E., Cuenca, A.C., Miquel, M.J., & Lévy, J.P. (1996). *Investigación de mercados*. McGraw-Hill Interamericana.
- Montiel Campos, H., & Solé Parellada, F. (2003). *El papel de la universidad española en los proyectos empresariales de base tecnológica como mecanismo de transferencia de tecnología*. VII Congreso Internacional de Ingeniería de proyectos, Pamplona.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- OECD. (2004). *Learning for Tomorrow's World. First results from PISA 2003*. OECD.
- OIT. (2013). Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: ¿Qué? ¿Por qué? y ¿Cómo? Guía sobre competencias clave. Recuperado de http://www.ilo.org/skills/areas/skills-for-youth-employment/WCMS_213452/lang--en/index.htm.
- Okabe, Y. (2012). Changes in Japanese managers' work values and attitudes: A comparison of 1995 and 2009. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1216-1225.
- Powell, W. W., & Snellman, K. (2004). The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, 30, 199-220.
- Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5), 71-102.
- Santana Vega, L. E. (2015, 4ª edición). *Orientación educativa e intervención psicopedagógica. Cambian los tiempos, cambian las responsabilidades profesionales*. Pirámide.
- Santana Vega, L. E. (2013). *Orientación Profesional*. Síntesis.
- Santana Vega, L. E. (2010). Presentación monográfico la transición a la vida activa. *Revista de Educación*, 351, 15-21. Recuperado de <http://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-anteriores/2010/re351.html>
- Santana, L. E., González-Morales, O., & Feliciano, L. (2016). Entrepreneurship and adolescents. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 5(2), 123-129.

- Santana, L. E., & Álvarez, P. (2002). La orientación académica en la Universidad. En A. Lázaro & V. Álvarez (Coord.) *Calidad de las Universidades y Orientación Universitaria* (195-230). Aljibe.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Wittmer, J., & Martin, J. (2011). Effects of scheduling perceptions on attitudes and mobility in different part-time employee types. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 149-158.
- Woya, A. A. (2019). Employability among statistics graduates: Graduates' attributes, competence, and quality of education. *Education Research International*.
<https://doi.org/10.1155/2019/7285491>.
- Yorke, M. (2010). Employability: aligning the message, the medium and academic values. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 1(1), 2-12.

ANEXO. TABLA 4

Resumen de los programas propuestos para el Plan de Fomento de la Empleabilidad

Programa DIAGNÓSTICO		
OBJETIVO. Programa continuo de análisis y seguimiento del tejido empresarial de la región, del mercado laboral y de la situación de los egresados de la <i>Universidad XXX</i> , para detectar las actitudes y los conocimientos más demandados y mejor valorados por los empleadores en los trabajadores con estudios superiores, conocer qué espera el mercado laboral de la <i>Universidad XXX</i> y tener constancia de la situación laboral de sus egresados.		
ACCIÓN ESTRATÉGICA	ÁREA DE GOBIERNO RESPONSABLE	RESUMEN DE ACTIVIDADES
<p>Analizar periódicamente el mercado laboral, identificar las necesidades formativas y las competencias demandadas por el sistema productivo, así como los yacimientos de empleo, los nichos de mercado y las actividades emergentes.</p> <p>Hacer un seguimiento de la trayectoria profesional de los egresados de la <i>Universidad XXX</i> para estudiar el nivel de inserción laboral.</p>	<p><i>Coordinador:</i> Vicerrectorado con competencias en alumnado</p> <p><i>Colaboradores:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vicerrectorado con competencias en investigación y departamentos vinculados a la investigación (OTRI, Grupos de Investigación) ▪ Vicerrectorado de Calidad ▪ Gabinete de Análisis y Planificación (GAP) de la Universidad ▪ Fundación Universidad-Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los estudios que se deban acometer, relacionados con el mercado laboral y el sistema educativo universitario, diseñar y acordar el procedimiento para adjudicar dichos estudios a los diferentes grupos de investigación de la <i>Universidad XXX</i>, cuyas líneas de investigación sean más acordes con cada uno de los temas objeto de estudio, teniendo en cuenta la idoneidad del proyecto presentado y la experiencia del grupo de investigación en la materia objeto de estudio. • Realizar un seguimiento de la trayectoria profesional de los egresados de la <i>Universidad XXX</i>, con el fin de obtener una base de datos periódica de los universitarios.
Programa INFORMA, FORMA Y ASESORA		
OBJETIVO. Programa que informa, forma y asesora al alumnado y a los egresados y al profesorado de la <i>Universidad XXX</i> sobre el mercado laboral.		
ACCIÓN ESTRATÉGICA	ÁREA DE GOBIERNO RESPONSABLE	ACTIVIDADES
<p>INFORMA</p> <p>Centralizar en el Servicio de Información y Orientación la información básica sobre empleabilidad y emprendimiento.</p>	<p><i>Coordinador:</i> Vicerrectorado con competencias de alumnado</p> <p><i>Colaboradores:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de Información y Orientación ▪ GAP 	<p>Informar al alumnado universitario y a la comunidad universitaria en general sobre temas relacionados con la empleabilidad y la emprendimiento y dirigirlos a las oficinas correspondientes en las demandas específicas relativas a estos temas.</p>
<p>FORMA</p> <p>Formar al alumnado, profesorado y empresariado.</p>	<p><i>Coordinador:</i> Vicerrectorado con competencias de alumnado</p> <p><i>Vicerrectorados colaboradores con competencias en:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad ▪ Docencia de Grados y Posgrados ▪ Internacionalización ▪ TIC 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar cursos de formación complementaria y específica para alumnado, profesorado universitario y empresarios. • Organizar jornadas, congresos y seminarios. • Organizar cursos de preparación para la oferta de empleo público. • Fomentar la movilidad internacional de docencia y formación.

<p>ASESORA Asesorar al alumnado y al profesorado.</p>	<p>Coordinador: Vicerrectorado con competencias de alumnado Colaborador: Servicio de Información y Orientación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar y asesorar en materia de formación y en las actividades de inserción laboral y emprendimiento. • Orientar las vocaciones.
<p>Programa INSERCIÓN LABORAL</p>		
<p>OBJETIVO. Programa dirigido a la inserción laboral en el primer empleo de los estudiantes universitarios de la <i>Universidad XXX</i></p>		
<p>ACCIÓN ESTRATÉGICA</p>	<p>ÁREA DE GOBIERNO RESPONSABLE</p>	<p>ACTIVIDADES</p>
<p>Fomentar la inserción laboral de los estudiantes universitarios de la <i>Universidad XXX</i>, poniendo especial énfasis en la inserción en el primer empleo. Facilitar y promover el acercamiento del alumnado universitario a las empresas y entidades públicas. Crear nuevos lazos de cooperación con universidades extranjeras para el intercambio de alumnado en prácticas de empresas.</p>	<p><i>Coordinador:</i> Vicerrectorado con competencias de alumnado <i>Vicerrectorados colaboradores con competencias en:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad ▪ Docencia de Grados y Posgrados ▪ Internacionalización ▪ TIC ▪ Fundación Universidad-Empresa 	<p>Fomentar las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas externas, curriculares y extracurriculares. • Becas profesionales. • Prácticas de investigación. • Movilidad internacional de prácticas en empresas, elaborando un directorio de empresas, en colaboración con las universidades extranjeras que tienen convenio suscrito con la <i>Universidad XXX</i>, que estén dispuestas a recibir en prácticas al alumnado. • Bolsa virtual de empleo que permita la comunicación directa entre las empresas y los estudiantes universitarios.
<p>Programa EMPRENDE</p>		
<p>OBJETIVO. Programa dirigido al fomento del espíritu emprendedor y a la tutorización de iniciativas empresariales.</p>		
<p>ACCIÓN ESTRATÉGICA</p>	<p>ÁREA DE GOBIERNO RESPONSABLE</p>	<p>ACTIVIDADES</p>
<p>Fomentar y ayudar a la creación de empresas de base tecnológica, intensivas en conocimiento, por parte del alumnado y el profesorado de la <i>Universidad XXX</i>, que ponga en valor el talento empresarial de la región.</p>	<p><i>Coordinador:</i> Vicerrectorado con competencias de alumnado <i>Vicerrectorados colaboradores con competencias en:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad ▪ Docencia de Grados y Posgrados ▪ Internacionalización ▪ TIC ▪ Fundación Universidad-Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar, asesorar, orientar y dinamizar a la comunidad universitaria investigadora en materia de emprendimiento. ▪ Crear una red virtual del emprendimiento y la innovación que permita un punto de encuentro entre universidad y empresa. ▪ Facilitar que profesores <i>seniors</i> de la <i>Universidad XXX</i>, especialmente los profesores honorarios, y empresarios <i>seniors</i> asesoren a los emprendedores universitarios potenciales, tanto alumnado como profesorado.

FUENTE: Elaboración propia a partir de las entrevistas con los informantes de las diferentes áreas universitarias

Sobre los Autores

Olga González Morales

Universidad de La Laguna

olgonzal@ull.edu.es

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de La Laguna (España). Profesora Contratada Doctora. Coordinadora del Grupo PpyDER (Políticas Públicas y Desarrollo Regional). Miembro de ISTUR (Instituto Universitario de Investigación Social y Turismo). Investigadora y docente universitaria con amplia producción científica ([ver Google Scholar](#)) y participación en proyectos de investigación nacionales e internacionales.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3754-2300>

Lidia E. Santana Vega

Universidad de La Laguna

lsantana@ull.es

Catedrática de Universidad. Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad de La Laguna (España). Coordinadora del grupo de investigación consolidado GIOES (Grupo de Investigación en Orientación Educativa y Sociolaboral). Miembro de IUNE (Instituto de Neurociencia). Docente e investigadora universitaria con amplia trayectoria docente y numerosa producción científica en el campo de la educación ([ver Google Scholar](#)). Investigadora Principal de proyectos de investigación tanto nacionales como internacionales; premiada por el Ministerio de Educación y Ciencia del Estado español en la convocatoria de Premios Nacionales de Investigación Educativa 2004. Directora de cuatro ediciones del Máster Universitario *Educación y Orientación para la Transición Sociolaboral*.

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2543-6543>

archivos analíticos de políticas educativas

Volumen 28 Número 88

1 de junio 2020

ISSN 1068-2341



Los/as lectores/as pueden copiar, mostrar, distribuir, y adaptar este artículo, siempre y cuando se de crédito y atribución al autor/es y a Archivos Analíticos de Políticas Educativas, los cambios se identifican y la misma licencia se aplica al trabajo derivada. Más detalles de la licencia de Creative Commons se encuentran en <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Cualquier otro uso debe ser aprobado en conjunto por el autor/es, o AAPE/EPAA. La sección en español para Sud América de AAPE/EPAA es publicada por el *Mary Lou Fulton Teachers College, Arizona State University* y la *Universidad de San Andrés* de Argentina. Los artículos que aparecen en AAPE son indexados en CIRC (Clasificación Integrada de Revistas Científicas, España) DIALNET (España), [Directory of Open Access Journals](#), EBSCO Education Research Complete, ERIC, Education Full Text (H.W. Wilson), PubMed, QUALIS A1 (Brazil), Redalyc, SCImago Journal Rank, SCOPUS, Socolar (China).

Por errores y sugerencias contacte a Fischman@asu.edu

Síguenos en EPAA's Facebook comunidad at <https://www.facebook.com/EPAAAPE> y en Twitter feed @epaa_aape.

archivos analíticos de políticas educativas consejo editorial

Editor Consultor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Editores Asociados: **Felicitas Acosta** (Universidad Nacional de General Sarmiento), **Armando Alcántara Santuario** (Universidad Nacional Autónoma de México), **Ignacio Barrenechea**, **Jason Beech** (Universidad de San Andrés), **Angelica Buendia**, (Metropolitan Autonomous University), **Alejandra Falabella** (Universidad Alberto Hurtado, Chile), **Veronica Gottau** (Universidad Torcuato Di Tella), **Carolina Guzmán-Valenzuela** (Universidade de Chile), **Cesar Lorenzo Rodriguez Uribe** (Universidad Marista de Guadalajara), **Antonia Lozano-Díaz** (University of Almería), **Antonio Luzon**, (Universidad de Granada), **María Teresa Martín Palomo** (University of Almería), **María Fernández Mellizo-Soto** (Universidad Complutense de Madrid), **Tiburcio Moreno** (Autonomous Metropolitan University-Cuajimalpa Unit), **José Luis Ramírez**, (Universidad de Sonora), **Axel Rivas** (Universidad de San Andrés), **María Veronica Santelices** (Pontificia Universidad Católica de Chile)

Claudio Almonacid
Universidad Metropolitana de
Ciencias de la Educación, Chile

Miguel Ángel Arias Ortega
Universidad Autónoma de la
Ciudad de México

Xavier Besalú Costa
Universitat de Girona, España

Xavier Bonal Sarro Universidad
Autónoma de Barcelona, España

Antonio Bolívar Boitia
Universidad de Granada, España

José Joaquín Brunner
Universidad Diego Portales, Chile

Damián Canales Sánchez
Instituto Nacional para la
Evaluación de la Educación,
México

Gabriela de la Cruz Flores
Universidad Nacional Autónoma
de México

**Marco Antonio Delgado
Fuentes** Universidad
Iberoamericana, México

Inés Dussel, DIE-CINVESTAV,
México

Pedro Flores Crespo Universidad
Iberoamericana, México

Ana María García de Fanelli
Centro de Estudios de Estado y
Sociedad (CEDES) CONICET,
Argentina

Juan Carlos González Faraco
Universidad de Huelva, España

María Clemente Linuesa
Universidad de Salamanca,
España

Jaume Martínez Bonafé
Universitat de València, España

Alejandro Márquez Jiménez
Instituto de Investigaciones
sobre la Universidad y la
Educación, UNAM, México

**María Guadalupe Olivier
Tellez**, Universidad Pedagógica
Nacional, México

Miguel Pereyra Universidad de
Granada, España

Mónica Pini Universidad
Nacional de San Martín,
Argentina

Omar Orlando Pulido Chaves
Instituto para la Investigación
Educativa y el Desarrollo
Pedagógico (IDEP)

José Ignacio Rivas Flores
Universidad de Málaga, España

Miriam Rodríguez Vargas
Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México

José Gregorio Rodríguez
Universidad Nacional de
Colombia, Colombia

Mario Rueda Beltrán Instituto
de Investigaciones sobre la
Universidad y la Educación,
UNAM, México

José Luis San Fabián Maroto
Universidad de Oviedo,
España

Jurjo Torres Santomé,
Universidad de la Coruña,
España

Yengny Marisol Silva Laya
Universidad Iberoamericana,
México

Ernesto Treviño Ronzón
Universidad Veracruzana,
México

Ernesto Treviño Villarreal
Universidad Diego Portales
Santiago, Chile

Antoni Verger Planells
Universidad Autónoma de
Barcelona, España

Catalina Wainerman
Universidad de San Andrés,
Argentina

Juan Carlos Yáñez Velazco
Universidad de Colima, México

education policy analysis archives
editorial board

Lead Editor: **Audrey Amrein-Beardsley** (Arizona State University)

Editor Consultor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Associate Editors: **David Carlson, Lauren Harris, Eugene Judson, Mirka Koro-Ljungberg, Scott Marley, Molly Ott, Iveta Silova** (Arizona State University)

Cristina Alfaro San Diego State University

Gary Anderson New York University

Michael W. Apple University of Wisconsin, Madison

Jeff Bale OISE, University of Toronto, Canada

Aaron Bevenot SUNY Albany

David C. Berliner Arizona State University

Henry Braun Boston College

Casey Cobb University of Connecticut

Arnold Danzig San Jose State University

Linda Darling-Hammond Stanford University

Elizabeth H. DeBray University of Georgia

Chad d'Entremont Rennie Center for Education Research & Policy

John Diamond University of Wisconsin, Madison

Matthew Di Carlo Albert Shanker Institute

Sherman Dorn Arizona State University

Michael J. Dumas University of California, Berkeley

Kathy Escamilla University of Colorado, Boulder

Yariv Feniger Ben-Gurion University of the Negev

Melissa Lynn Freeman Adams State College

Rachael Gabriel University of Connecticut

Amy Garrett Dikkers University of North Carolina, Wilmington

Gene V Glass Arizona State University

Ronald Glass University of California, Santa Cruz

Jacob P. K. Gross University of Louisville

Eric M. Haas WestEd

Julian Vasquez Heilig California State University, Sacramento

Kimberly Kappler Hewitt University of North Carolina Greensboro

Aimee Howley Ohio University

Steve Klees University of Maryland

Jaekyung Lee SUNY Buffalo

Jessica Nina Lester Indiana University

Amanda E. Lewis University of Illinois, Chicago

Chad R. Lochmiller Indiana University

Christopher Lubienski Indiana University

Sarah Lubienski Indiana University

William J. Mathis University of Colorado, Boulder

Michele S. Moses University of Colorado, Boulder

Julianne Moss Deakin University, Australia

Sharon Nichols University of Texas, San Antonio

Eric Parsons University of Missouri-Columbia

Amanda U. Potterton University of Kentucky

Susan L. Robertson Bristol University

Gloria M. Rodriguez University of California, Davis

R. Anthony Rolle University of Houston

A. G. Rud Washington State University

Patricia Sánchez University of University of Texas, San Antonio

Janelle Scott University of California, Berkeley

Jack Schneider University of Massachusetts Lowell

Noah Sobe Loyola University

Nelly P. Stromquist University of Maryland

Benjamin Superfine University of Illinois, Chicago

Adai Tefera Virginia Commonwealth University

Tina Trujillo University of California, Berkeley

Federico R. Waitoller University of Illinois, Chicago

Larisa Warhol University of Connecticut

John Weathers University of Colorado, Colorado Springs

Kevin Welner University of Colorado, Boulder

Terrence G. Wiley Center for Applied Linguistics

John Willinsky Stanford University

Jennifer R. Wolgemuth University of South Florida

Kyo Yamashiro Claremont Graduate University

arquivos analíticos de políticas educativas conselho editorial

Editor Consultor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Editoras Associadas: **Andréa Barbosa Gouveia** (Universidade Federal do Paraná), **Kaizo Iwakami Beltrao**, (Brazilian School of Public and Private Management - EBAPE/FGV), **Sheizi Calheira de Freitas** (Federal University of Bahia), **Maria Margarida Machado**, (Federal University of Goiás / Universidade Federal de Goiás), **Gilberto José Miranda**, (Universidade Federal de Uberlândia, Brazil), **Marcia Pletsch, Sandra Regina Sales** (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro)

Almerindo Afonso

Universidade do Minho
Portugal

Alexandre Fernandez Vaz

Universidade Federal de Santa
Catarina, Brasil

José Augusto Pacheco

Universidade do Minho, Portugal

Rosanna Maria Barros Sá

Universidade do Algarve
Portugal

Regina Célia Linhares Hostins

Universidade do Vale do Itajaí,
Brasil

Jane Paiva

Universidade do Estado do Rio de
Janeiro, Brasil

Maria Helena Bonilla

Universidade Federal da Bahia
Brasil

Alfredo Macedo Gomes

Universidade Federal de Pernambuco
Brasil

Paulo Alberto Santos Vieira

Universidade do Estado de Mato
Grosso, Brasil

Rosa Maria Bueno Fischer

Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, Brasil

Jefferson Mainardes

Universidade Estadual de Ponta
Grossa, Brasil

Fabiany de Cássia Tavares Silva

Universidade Federal do Mato
Grosso do Sul, Brasil

Alice Casimiro Lopes

Universidade do Estado do Rio de
Janeiro, Brasil

Jader Janer Moreira Lopes

Universidade Federal Fluminense e
Universidade Federal de Juiz de Fora,
Brasil

António Teodoro

Universidade Lusófona
Portugal

Suzana Feldens Schwertner

Centro Universitário Univates
Brasil

Debora Nunes

Universidade Federal do Rio Grande
do Norte, Brasil

Lílian do Valle

Universidade do Estado do Rio de
Janeiro, Brasil

Geovana Mendonça Lunardi

Mendes Universidade do Estado de
Santa Catarina

Alda Junqueira Marin

Pontifícia Universidade Católica de
São Paulo, Brasil

Alfredo Veiga-Neto

Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, Brasil

Flávia Miller Naethe Motta

Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro, Brasil

Dalila Andrade Oliveira

Universidade Federal de Minas
Gerais, Brasil