

Informes temáticos sobre la mejora de la calidad
al servicio de los objetivos de la educación universitaria

Marco para la autoevaluación de las universidades en la mejora de sus actuaciones en materia de empleo y empleabilidad de sus egresados y egresadas



**Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
(ANECA)**



MINISTERIO
DE UNIVERSIDADES

Edita: Ministerio de Universidades. Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones
2021

Lengua/s: Español

NIPO: 097210021

Gratuita / Unitaria / En línea / pdf. Publicación incluida en el programa editorial del Ministerio de
Universidades

Coordinación del informe: José M. Nyssen (ANECA)

Nota del editor: Las opiniones que aparecen en los diferentes capítulos del informe son
responsabilidad de sus autores y no son necesariamente compartidas por ANECA.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO / EXECUTIVE SUMMARY	4
INTRODUCCIÓN.....	22
1. EL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD CON LA MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD Y DEL EMPLEO..25	
1.1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO	26
1.2. EMPLEABILIDAD Y ADECUADO ACCESO AL MERCADO DE TRABAJO COMO OBJETIVOS	30
1.2.1. <i>Introducción</i>	30
1.2.2. <i>De los conceptos de empleabilidad e inserción laboral</i>	31
1.2.3. <i>El papel de las universidades en materia de empleabilidad e inserción laboral</i>	36
1.2.4. <i>Objetivos específicos en materia de empleabilidad e inserción laboral y actuaciones críticas de las universidades para avanzar en su consecución</i>	41
1.2.5. <i>Referencias</i>	44
1.3. PLAN DE TRABAJO	46
2. IDENTIFICACIÓN DE ACTUACIONES CLAVE DE LAS UNIVERSIDADES EN MATERIA DE MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD Y DEL EMPLEO	49
2.1. EMPLEABILIDAD Y SERVICIOS UNIVERSITARIOS DE EMPLEO: REFERENTES INTERNACIONALES	50
2.1.1. <i>Introducción</i>	50
2.1.2. <i>Metodología</i>	51
2.1.3. <i>Empleabilidad y enseñanza superior: conceptualización</i>	53
2.1.4. <i>Líneas básicas para el fomento de la empleabilidad en las instituciones de educación superior</i>	55
2.1.5. <i>Acciones y programas especialmente relevantes en materia de empleabilidad a desarrollar por las instituciones de educación superior</i>	58
2.1.6. <i>Análisis de los servicios universitarios de empleo referentes consultados</i>	65
2.1.7. <i>Un apunte sobre el futuro</i>	76
2.1.8. <i>Referencias</i>	78
2.1.9. <i>Anexo</i>	82
2.2. DEFINICIÓN Y LOGRO DEL PERFIL DE EGRESO	85
2.2.1. <i>Introducción</i>	85
2.2.2. <i>Mapa de actuaciones: Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso y procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso</i>	93
2.2.3. <i>Conclusiones</i>	128
2.2.4. <i>Referencias</i>	134
2.3. ORIENTACIÓN DE ESTUDIANTES	136
2.3.1. <i>Introducción y justificación</i>	136
2.3.2. <i>Identificación de situaciones críticas</i>	137
2.3.3. <i>Acciones a realizar para la mejora de la empleabilidad</i>	140
2.3.4. <i>Medición e impacto de acciones de mejora de la empleabilidad</i>	152
2.3.5. <i>Ejes afectados</i>	161
2.3.6. <i>Conclusiones</i>	166
2.3.7. <i>Referencias</i>	174

2.4.	INTERMEDIACIÓN UNIVERSITARIA EN EL EMPLEO	176
2.4.1.	<i>Introducción y antecedentes</i>	176
2.4.2.	<i>Identificación de actuaciones críticas</i>	181
2.4.3.	<i>Análisis de las actuaciones propuestas por las universidades</i>	185
2.4.4.	<i>Conclusiones</i>	212
2.4.5.	<i>Referencias</i>	218
2.5.	ANÁLISIS, ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN SISTEMÁTICA DE LAS ACTUACIONES	221
2.5.1.	<i>Introducción</i>	221
2.5.2.	<i>Procedimiento de recogida y análisis de la información de las actuaciones críticas en materia de empleo y empleabilidad</i>	224
2.5.3.	<i>Organización e integración de actuaciones críticas en materia de empleo y empleabilidad en el conjunto de la universidad</i>	243
2.5.4.	<i>Conclusiones</i>	276
2.5.5.	<i>Referencias</i>	279
2.5.6.	<i>Anexo</i>	280
3.	REVISIÓN DE ACTUACIONES CLAVE EN MATERIA DE MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD Y DEL EMPLEO	283
3.1.	PROPUESTA DE UNA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN	284
3.1.1.	<i>Introducción</i>	284
3.1.2.	<i>Metodología</i>	285
3.1.3.	<i>Estructura de la guía de autoevaluación</i>	288
3.1.4.	<i>Criterios orientativos para la autoevaluación</i>	296
3.1.5.	<i>Propuesta de guía de autoevaluación para la mejora de las actuaciones en materia de empleo y empleabilidad</i>	297
4.	CONCLUSIONES FINALES	375
	APÉNDICES.....	380
	UNIVERSIDADES PARTICIPANTES EN EL PROYECTO	381
	AUTORÍA DEL INFORME	384
	ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS	387
	MANUAL DE ENCUESTA Y CUESTIONARIO DEL PROYECTO	388

RESUMEN EJECUTIVO / EXECUTIVE SUMMARY

Marco para la autoevaluación de las universidades en la mejora de sus actuaciones en materia de empleo y empleabilidad de sus egresados y egresadas

1. EL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD CON LA MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD Y DEL EMPLEO

Una de las principales líneas de trabajo del *Observatorio de la Calidad del Sistema Español de Universidades* de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) busca, a través de la identificación de un conjunto de elementos clave a atender por parte de las universidades, facilitar progresivamente pautas para la puesta en marcha y revisión integral de mecanismos de dichas universidades que contribuyan a la mejora en la atención al cumplimiento de los diferentes **objetivos de la educación superior** acordados en los principales foros internacionales de referencia, y también para avanzar hacia un encuentro de perspectivas entre las universidades y resto de agentes de la sociedad implicados. Todo ello, desde una óptica de la garantía de la calidad que promueva la autonomía universitaria y la excelencia en la diversidad.

Por tanto, de manera complementaria a otras acciones de ANECA centradas en la evaluación externa de títulos o instituciones universitarias, en este caso se hace hincapié en lograr avances relacionados más explícitamente con las propias finalidades de la educación superior.

En los principios fundamentales de los *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior -ESG¹* se destaca la idea de que **el aseguramiento de la calidad debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de los estudiantes, del resto de grupos de interés y de la sociedad**. Por tanto, en consonancia, esta línea de trabajo de la Agencia pone actualmente su atención en la mejora de las actuaciones de las universidades encaminadas a avanzar en tres esferas fundamentales: la inclusión; la ciudadanía y el desarrollo sostenible; y la empleabilidad y la incorporación al mercado laboral de tituladas y titulados.

El informe que aquí se presenta se ocupa precisamente de la última de las tres esferas mencionadas. No en vano, la empleabilidad y la incorporación al mercado laboral de las personas que han obtenido una titulación universitaria son asuntos centrales en los escenarios social y económico de hoy, tal y como se pone de relieve en diferentes comunicados e informes promovidos desde UNESCO, OCDE, Unión Europea y Espacio Europeo de Educación Superior, entre otros foros.

De esta manera, con esta iniciativa sustanciada en el ***Proyecto para la creación de un marco para la autoevaluación de las universidades españolas en la mejora de sus actuaciones en materia de empleo y empleabilidad***, ANECA y 64 universidades españolas han decidido sumar esfuerzos con el fin de que su experiencia cristalice en un documento que sirva de guía de referencia para procurar la mejora de las

¹ *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area.*

actuaciones de las universidades encaminadas, como se decía, a avanzar en la empleabilidad y el empleo.

Este informe de autoría colectiva que aquí se presenta, da cuenta de los resultados de la primera fase de este proyecto ahora en curso.

Expresado de manera esquemática, dicho informe comienza por exponer la justificación, el marco conceptual y los fines del proyecto, así como los fundamentos del compromiso y trabajo de las universidades con la mejora de la empleabilidad y el empleo de las egresadas y los egresados universitarios.

En razón de lo anterior, y de la definición de los objetivos específicos de las universidades en materia de mejora de la empleabilidad e inserción laboral, el informe pasa a identificar una serie de actuaciones clave de las universidades con que avanzar en el cumplimiento de tales objetivos.

Una vez identificadas dichas actuaciones, se proponen, a través de una herramienta de autorrevisión por parte de las universidades, líneas maestras para la puesta en marcha de acciones de dichas instituciones precisamente en esa materia.

A continuación, la segunda fase del proyecto se centrará fundamentalmente en el efectivo trabajo de autorrevisión de las universidades a partir de los resultados de la primera fase. Se perseguirá aquí, como ya ocurriera en la etapa de identificación de tipos de actuación clave por parte de las universidades, que el proceso de autorrevisión a que invita esta herramienta sea el **resultado de una reflexión conjunta de las diversas áreas de cada universidad llamadas a implicarse** decididamente en esa mejora antedicha.

Por todo lo expuesto anteriormente, el informe resultante no se entretiene en establecer un mapa del estado actual en cada universidad, sino más bien en trazar una **carta de navegación para que las universidades** que así lo deseen **puedan tener una orientación clara** de hacia dónde podrían poner rumbo **para lograr alcanzar en mayor medida el objetivo general de lograr avances en la empleabilidad y el acceso al mercado de trabajo de sus estudiantes, tituladas y titulados.**

Finalmente, llegado a término el proyecto, sus resultados constituirían una base sólida sobre la que trazar las líneas maestras de un futuro sello de calidad de ANECA mediante el que reconocer las actuaciones puestas en marcha en las universidades encaminadas a la mejora de la empleabilidad y la inserción laboral.

Volviendo al contenido del presente informe, este comienza ofreciendo una definición del papel y del contexto de trabajo de las universidades en la materia que aquí ocupa, no sin antes debatir, desde una óptica académica y conceptual, los términos fundamentales que subyacen en el desarrollo de las acciones de las universidades en el terreno de la empleabilidad y la incorporación al mercado de trabajo.

Junto a esto último, el informe pasa a proponer seis **objetivos específicos** importantes, más operativos que el objetivo general del que parten, que el conjunto de las universidades participantes acuerdan para sí a la hora de dar pasos más concretos en la mejora de la empleabilidad y el empleo. Dichos objetivos son:

- que los titulados y las tituladas universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento;

- que las y los estudiantes y titulados y tituladas universitarios cuenten con competencias específicas para la búsqueda activa de empleo y, en su caso, para el desarrollo de su iniciativa emprendedora;
- que las y los estudiantes y recién titulados y tituladas sean capaces de planificar su propia carrera profesional en función del conocimiento de sí mismos, las herramientas de búsqueda de empleo y las oportunidades a su alcance;
- que las y los futuros y actuales estudiantes universitarios y recién titulados y tituladas cuenten con información adecuada sobre la empleabilidad e inserción laboral de los diferentes títulos universitarios que se imparten, así como del efecto de las medidas aplicadas por la universidad para elevar la empleabilidad de sus titulados y tituladas;
- que las entidades empleadoras cuenten con información adecuada sobre la empleabilidad e inserción laboral de los diferentes títulos universitarios que se imparten, así como del efecto de las medidas aplicadas por la universidad para elevar la empleabilidad de sus titulados y tituladas;
- y que las y los estudiantes y recién titulados y tituladas universitarios cuenten de forma continuada con oportunidades de encuentro con entidades empleadoras, y viceversa.

2. IDENTIFICACIÓN DE ACTUACIONES CLAVE DE LAS UNIVERSIDADES EN MATERIA DE MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD Y DEL EMPLEO

En cuanto a la identificación de actuaciones clave de las universidades y su caracterización, se ha organizado su exposición en los siguientes bloques: referentes internacionales; definición y logro del perfil de egreso; orientación de estudiantes; intermediación universitaria en el empleo; y análisis, organización e integración sistemática de las actuaciones.

Empleabilidad y servicios universitarios de empleo: referentes internacionales

Existe una gran variedad de informes, reglamentos y estudios sobre la empleabilidad universitaria, y las actividades y las facetas por las que se alcanza y se desarrolla. Así, se han acometido inicialmente las tareas de acotar el concepto de “empleabilidad” y de resolver qué entender como “referentes internacionales” en el proyecto.

Una vez tratado este punto, se ha procedido a la revisión de informes y reglamentos de instituciones públicas y organismos internacionales, así como de proyectos importantes realizados en esta materia. Todos ellos, documentos de referencia en el ámbito europeo e internacional en los que **ha sido posible identificar elementos clave para la configuración del papel de las universidades españolas** a la hora de procurar avances en la empleabilidad e incorporación al mercado laboral de sus tituladas y titulados. Entre los aspectos relevantes que han sido revisados destacan: el diseño curricular del aprendizaje basado en el trabajo; las competencias transversales; el emprendimiento; la cooperación universidad-empresa; la movilidad internacional; las prácticas externas; el seguimiento de la inserción laboral de egresados y egresadas; y, además, diversas tendencias de futuro que afectarán a la educación superior y, por ende, a la empleabilidad.

Asimismo, atendiendo a las principales conclusiones de la revisión antedicha, se ha llevado a cabo un estudio de casos sobre un nutrido grupo de universidades de diferentes países, en los que se han valorado particularmente cuatro criterios específicos: la existencia de un servicio centralizado de empleo; la existencia de relaciones con el entorno; el desarrollo de actividades que fomentan la empleabilidad; y el compromiso de las universidades con esta última. Este análisis ha permitido constatar que, más allá de los diferentes niveles de evolución en que se encuentran las distintas universidades a este respecto, y dentro de un esquema general de actuación con evidentes similitudes, dichas universidades actúan de manera adaptable y creativa con sus respectivos entornos, ofreciendo soluciones particulares para cada esfera, y con más o menos extensión e intensidad.

Por último, será importante mencionar que las principales conclusiones desprendidas de este trabajo sobre el estado de situación y las futuras tendencias en el ámbito internacional han sido tomadas muy en consideración en los siguientes apartados correspondientes a la identificación de tipos de actuación clave de las universidades, así como en la propia guía de autoevaluación con que concluye el presente informe.

Definición y logro del perfil de egreso

En este apartado del presente trabajo se hace una revisión de la **definición del logro del perfil de egreso** (Marco Europeo y Nacional de Cualificaciones de referencia), **de la relación del logro del perfil de egreso con la empleabilidad, del papel de los servicios universitarios de empleo en el logro del perfil de egreso y, por último, se describe el mapa de actuaciones fundamentales implicadas en la definición y logro del perfil de egreso.**

Tal como se recoge en el apartado de resultados/competencias de aprendizaje definidos en los títulos universitarios, el perfil de egreso se define como las **capacidades, conocimientos y habilidades (competencias)** que deben haber adquirido las y los estudiantes al finalizar la titulación.

Con respecto a **la empleabilidad y las posibilidades de inserción de las y los universitarios españoles** desde el año 2000 al 2019, y según datos de la Encuesta de Población Activa del Instituto Nacional de Estadística, la evolución del empleo de las y los universitarios es más favorable que la del resto de demandantes de empleo, creciendo esta tendencia incluso durante la crisis.

Los **Servicios Universitarios de Empleo**, en el Marco del Espacio Europeo de Educación Superior, definen y ponen en marcha diferentes líneas de actuación para la mejora de la empleabilidad de las y los universitarios y su posterior inserción profesional, a través de acciones de orientación, intermediación, emprendimiento etc.

Destacan aquí cuatro **actuaciones fundamentales** de las universidades en relación a la definición y logro del perfil de egreso (según los resultados de la encuesta coordinada por ANECA y en el que han participado diferentes universidades españolas): **prácticas** (curriculares, extracurriculares y otras); **identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología; diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología; y actuaciones de movilidad.**

Para que estas actuaciones fundamentales logren sus objetivos y estén alineadas en la estrategia universitaria, es importante implicar a diferentes **agentes**, entre los que cabría destacar: el equipo de gobierno de la universidad; el equipo de gobierno del centro académico; los servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad; y los empleadores.

Además, se considera relevante que estos tipos de actuación se integren tanto con procesos internos de la universidad (como planes de estudio, planes de innovación académica, procesos de estrategia y planificación, procesos de la oficina de prácticas externas y empleabilidad, etc.), como con procesos externos de la universidad (procesos de selección de personal, procesos de diagnósticos para diseño de políticas activas de empleo, etc.).

Por último, resulta necesario medir y evaluar las actuaciones fundamentales realizadas, respecto tanto a su nivel de impacto como a la satisfacción de estudiantes y entidades empleadoras, con el objetivo de avanzar en la mejora continua del logro de un más adecuado perfil de egreso.

Orientación de estudiantes

La orientación profesional busca acompañar a estudiantes, tituladas y titulados en la mejora de su empleabilidad, asesorándoles respecto a la toma de decisiones sobre su futuro profesional, entrenando sus habilidades en la búsqueda de empleo y apoyándoles en el proceso de inserción laboral; actividad de las universidades que, junto a otras, supone un importante valor añadido tras llevar a cabo su formación académica.

Por todo ello, cabe considerar que la universidad cuente con **un plan de orientación** impulsado desde el gobierno de la institución e integrado en las líneas estratégicas de esta.

Para su desarrollo, sería imprescindible identificar los puntos críticos que influyen en la empleabilidad de tituladas y titulados universitarios, y las acciones de orientación laboral (concretas y transversales) llevadas a cabo por los servicios universitarios de empleo para mejorar dicha empleabilidad. Todo ello acompañado de la medición del impacto de estas acciones y de la satisfacción de los usuarios con estas últimas.

El plan de orientación debería contar con **acciones** encaminadas a proporcionar un diagnóstico y un itinerario personalizado de mejora de la empleabilidad a su estudiantado.

Las **acciones diseñadas** tendrían que ir dirigidas a facilitar que estudiantes, egresados y egresadas puedan gestionar su carrera profesional, permitiéndoles la definición de su objetivo profesional y la mejora de su marca personal. Asimismo, se debiera posibilitar, por un lado, su entrenamiento en el uso de las herramientas para la búsqueda de empleo y, por otro, el que conozcan las salidas profesionales y la evolución del mercado laboral. Y todo, adecuando el diseño al plan de estudios donde estas acciones debieran estar integradas.

Asimismo, estas **acciones** deberían poder ser **evaluadas** de manera sistemática, considerando tanto su impacto como el grado de satisfacción de usuarios y usuarias con respecto a cada una de ellas.

En este proceso de orientación debiera estar plenamente implicada la universidad como institución, particularmente en sus niveles político, docente y técnico. Ahora bien, dado que la empleabilidad trasciende al ámbito universitario, también sería importante establecer

puentes que permitan contar con orientadores/-as externos, así como con entidades empleadoras, emprendedores/-as y profesionales que puedan informar de primera mano sobre la situación del mercado laboral y las posibles salidas profesionales; sin olvidar además dar cabida a las aportaciones de alumni que transmitan su experiencia.

Intermediación universitaria en el empleo

Las acciones llevadas a cabo desde la universidad relativas a la intermediación con el empleo resultan determinantes para la inserción laboral de sus tituladas y titulados y, por lo tanto, son un factor más a ser tenido en cuenta para la mejora de su empleabilidad. De entre estas acciones, que, como las del resto del informe, deberían ser diseñadas y aplicadas sin obviar la existencia de individuos y colectivos diversos con necesidades particulares, cabría destacar:

- Las actividades orientadas a **informar a entidades empleadoras** sobre el mapa de titulaciones, sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de los servicios universitarios de empleo. En ese sentido, resulta fundamental **establecer canales de comunicación permanentes y periódicos entre entidades empleadoras y universidades** para el fomento de la empleabilidad, promoviendo la participación de dichas entidades y de profesionales en la docencia universitaria, así como la celebración de sesiones de trabajo conjuntas entre responsables de la universidad y de los departamentos de recursos humanos de otras organizaciones.
- **Las prácticas académicas externas, que constituyen una de las actuaciones más relevantes** de las medidas de fomento de empleabilidad y emprendimiento de las universidades, y en el logro del perfil de egreso. Por ello, es necesario que las universidades consigan ofertas de prácticas suficientes y de calidad, y es clave, además, la permanente revisión de sus procesos de gestión, el seguimiento y evaluación eficaz de sus programas formativos y la integración con el resto de los procesos académicos en el ámbito universitario, así como la comunicación eficaz y el entendimiento con las entidades colaboradoras externas.
- Las estrategias de implantación de **programas de promoción y apoyo al emprendimiento**, que deberían partir de un proceso previo de identificación y evaluación de los programas promovidos y/o participados por la universidad y por los centros que la constituyen. Se advierte además un efecto sinérgico de estos programas, que afecta positivamente a la detección y el desarrollo del talento y de las competencias transversales.
- **La comunicación y cooperación entre las y los estudiantes y recién titulados de cada universidad y sus titulados y tituladas más veteranos**, a través de entidades alumni, que será lo que contribuirá beneficiosamente al desarrollo profesional y a la mejora de la empleabilidad.
- **Y la disponibilidad de sistemas de captación y difusión de la oferta de empleo y la casación de la oferta y la demanda**, así como de **programas de inserción laboral** dirigidos a tituladas y titulados.

Análisis, organización e integración sistemática de las actuaciones en las universidades

En este apartado se ha puesto de manifiesto la importancia vital de contar con procedimientos de obtención y análisis de la información relacionada con las actuaciones en materia de mejora de la empleabilidad y la inserción laboral.

Asimismo, por una parte, estas actuaciones habrían de alinearse y, en su caso, integrarse con diferentes procesos tanto de la universidad como externos, y considerando la disparidad y diversidad de agentes que, pertenecientes o no a la comunidad universitaria, debieran estar implicados. Y, por otra parte, sería importante procurar que la información de este ámbito sea empleada en el conjunto de la universidad de manera sistemática, coordinada y eficiente en pro de conseguir avances visibles en cada uno de los objetivos que la universidad pretende alcanzar.

Más concretamente, como conclusiones relevantes aquí cabría destacar las siguientes:

- Las actuaciones clave identificadas en el presente proyecto se pueden considerar imprescindibles en las estrategias de empleo y empleabilidad de las instituciones universitarias, constituyendo esta identificación una oportunidad para la **obtención de información** que facilite tanto la autoevaluación de dichas actuaciones como el conocimiento de las dinámicas de empleo, orientación e intermediación laboral que interesa visibilizar en la universidad.
- Los servicios de empleo y empleabilidad universitarios y resto de áreas debieran cumplir con la exigencia de llevar a cabo **tareas de seguimiento y evaluación** de sus actuaciones. Así, en el procedimiento de revisión dentro del ciclo de mejora continua de cada actuación, es fundamental que exista una estrategia que evalúe la eficacia en relación al objetivo que este persigue, siendo igualmente importante integrar en el sistema de garantía interno de calidad institucional el conjunto de procesos relevantes de estas actuaciones que estén vinculados a la mejora del empleo y la empleabilidad.
- La **organización e integración del marco de actuaciones clave** de la universidad es crucial para lograr, por una parte, maximizar el impacto de cada actuación de la universidad dirigida a la mejora de la empleabilidad; y, por otra, un mejor aprovechamiento de esfuerzos por parte de todos los agentes intervinientes y, en definitiva, un funcionamiento más eficiente de la institución universitaria. Específicamente:
 - 1) se espera que cada tipo de actuación esté integrado con otros tipos de actuación internos de la universidad, tanto de su ámbito como de otros ámbitos, así como de manera sistemática y recurrente con procesos relacionados con la gobernanza, planificación y organización institucional, el análisis de datos e información, y la gestión de sistemas de calidad institucionales y de soporte;
 - 2) los tipos de actuación clave deberían establecer vínculos con otros procesos externos muchas veces también fundamentales, no liderados por las universidades;
 - 3) la planificación y gestión de las relaciones internas y externas requerirá de un intensivo trabajo de reflexión, síntesis y organización para manejar y hacer útil,

en definitiva, este entramado de relaciones en pro de la consecución del objetivo de mejora de la empleabilidad.

- **La gobernanza de las instituciones universitarias** constituye un elemento estratégico para articular, a través de liderazgo, planificación y organización, las actuaciones para la mejora de la empleabilidad. De forma detallada, sería determinante:
 - 1) Con respecto a la planificación: incorporar actuaciones relevantes en materia de mejora de la empleabilidad en el plan estratégico de la universidad, y contar con un plan integrado y coordinado de dichas actuaciones para la mejora de la empleabilidad, el emprendimiento y la inserción laboral.
 - 2) Con respecto a la toma de decisiones y comunicación: contar con un procedimiento establecido para trasladar la información de los resultados de las actuaciones a otros servicios o procesos de la universidad.
 - 3) Con respecto a los profesionales de la universidad: contar con recursos humanos especializados y llevar a cabo formación continua del personal.
 - 4) Y con respecto a la gestión de servicios y de recursos económicos y materiales: contar con servicios u oficinas orientados específicamente a temas de empleabilidad, emprendimiento e inserción laboral de estudiantes y egresados y egresadas, y contar con recursos materiales especializados así como con financiación sostenida específica y adecuada para el conjunto de actuaciones clave.

En definitiva, cabría reflexionar detenidamente sobre la creciente consideración de la empleabilidad y el empleo en la orientación estratégica de las universidades y, como consecuencia de lo anterior, la vinculación de dicha estrategia con la dotación de recursos humanos y materiales especializados y con procesos, internos y externos, de garantía de calidad en instituciones y enseñanzas donde el perfeccionamiento de la gestión de la información es un elemento crítico.

3. REVISIÓN DE ACTUACIONES CLAVE EN MATERIA DE MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD Y DEL EMPLEO: PROPUESTA DE UNA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Como se adelantaba, a partir de la identificación de un conjunto de tipos de actuación clave en la mejora de la empleabilidad y de la incorporación al mercado de trabajo de estudiantes, tituladas y titulados, ha sido posible elaborar una guía de autoevaluación que pretende orientar a las universidades respecto a sus estrategias de actuación para avanzar en la mejora antedicha.

En la elaboración de la guía, además del trabajo de identificación de tipos de actuación clave indicado, se han tenido en cuenta tanto los *ESG* como el contenido de los principales modelos de evaluación externa de enseñanzas e instituciones implantados por ANECA.

Dicha guía de autoevaluación se estructura en cuatro secciones principales: aspectos estratégicos e institucionales; objetivos específicos en materia de empleabilidad; valoración de las actuaciones en materia de empleabilidad; síntesis y valoración global de las actuaciones.

Así, mediante un proceso de autoevaluación guiado fundamentalmente por esta herramienta, se pretende fomentar en cada universidad la reflexión coordinada y conjunta de sus diferentes áreas de la institución sobre las principales actuaciones en materia de empleo y empleabilidad que, en virtud de su autonomía, se llevan o podrían llevarse a cabo, así como su valoración del estado actual de tales actuaciones y los posibles planes de mejora a desarrollar.

Finalmente, a todo lo expuesto en estas páginas que resumen las principales ideas del presente informe, cabría añadir cuatro **conclusiones importantes**.

En primer lugar, de acuerdo a las demandas de estudiantes y sociedad, **el abanico de actuaciones de las universidades habría de ensanchar progresivamente sus fronteras** en un doble sentido. Por una parte, **para ser más inclusivo** y posibilitar la participación de un público más diverso y con distintas necesidades y expectativas. Y, por otra parte, **para procurar un acompañamiento más acompasado** con las necesidades de cada individuo según su evolución a lo largo de la vida, y que incluso se puede extender desde una etapa preuniversitaria hasta tiempo después de la finalización de los estudios universitarios.

En segundo lugar, el esfuerzo y la implicación de las universidades y de ANECA no serán suficientes para lograr avances significativos en el panorama actual, de no **sumarse crecientemente también otros agentes importantes** externos a estas instituciones **que contribuyan decididamente a generar conjuntamente** con estas **un clima propicio y los cauces oportunos para el aprovechamiento y el apuntalamiento del talento** que sale de dichas instituciones de educación superior.

En tercer lugar, los resultados de este proyecto, más allá de contribuir a la orientación de las universidades, también buscan mantener un **diálogo constructivo con los actuales procesos de evaluación externa de la calidad de enseñanzas e instituciones**. De un lado, teniendo en consideración los elementos presentes en tales procesos que pueden aportar en la mejora de actuaciones de las universidades para favorecer la empleabilidad y la incorporación al mercado laboral de sus titulados y tituladas; y, de otro lado, ofreciendo elementos importantes de reflexión para la revisión de tales procesos de evaluación externa, con el fin de que estos últimos sean capaces de incidir crecientemente en elementos clave del trabajo de las universidades que repercuten en dicha mejora.

Por último, cabe concluir que, en atención a su inequívoca **vocación de servicio a la sociedad**, con la presente iniciativa ANECA y las universidades participantes redoblan su compromiso con la mejora de la empleabilidad y el empleo de las personas que cursan o han cursado sus estudios en el sistema universitario español y con el progreso de la sociedad en su conjunto.

Self-assessment Framework to enhance universities' performance regarding graduates employment and employability

1. UNIVERSITIES' COMMITMENT TO ENHANCING EMPLOYABILITY AND EMPLOYMENT

One of the main lines of work conducted by the *Spanish University System Quality Observatory* of the National Agency for Quality Assessment and Accreditation of Spain (ANECA) seeks, through the identification of a key set of elements to be addressed by universities, to gradually facilitate steps for the start-up and comprehensive review of mechanisms at said universities that will contribute to improve compliance with the various **higher education objectives** agreed in the principal international forums of reference, and encourage converging perspectives among universities and the remainder of social agents involved. All this, from a quality assurance viewpoint promoting universities' autonomy and excellence in diversity.

Therefore, complementarily to other actions by ANECA focusing on the external assessment of programs or university institutions, in this case the emphasis is placed on progress more explicitly related to the specific purposes of Higher Education.

The fundamental principles of the *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area -ESG-* highlight the idea that **quality assurance takes into account the needs and expectations of students, all other stakeholders and society**. Hence, this line of work by the Agency is currently focusing on improving the actions taken by universities with the aim of making progress in three key areas: inclusion; citizenship and sustainable development; and employability and the placement of graduates in the labour market.

This report deals, precisely, with the last of these three spheres. Not without reason, university graduate employability and job placement are a central concern in today's social and economic scenarios, as highlighted in the communiqués and reports issued by UNESCO, OECD, European Union and the European Higher Education Area (EHEA), among others.

Thus, having substantiated this initiative in the ***Project for the creation of a, Self-assessment Framework to enhance university performance regarding graduates employment and employability***, ANECA and 64 Spanish universities have determined **to combine efforts to ensure their experience crystallizes in a document that serves as a main guide to enhancing universities' actions striving, as mentioned, for better employability and employment**.

The shared authorship report presented herein provides details of the results obtained in the initial phase of this ongoing project.

In brief, this report opens with the fundamentals, conceptual framework and aims of the project, as well as the rationale behind universities' commitment and effort toward enhancing graduate employability and employment.

In line with the above, and with the definition of the specific objectives set by universities for enhancing employability and job placement, the report pinpoints a number of key actions to be addressed by universities in order to make progress in fulfilling said objectives.

Having identified these actions, a proposal is made for the main guidelines (by means of a university self-assessment tool) in order to implement these institutions' actions in this particular field.

The second phase in the project will focus mainly on universities' effective self-assessment task, based on the results of the first phase. The aim here, as in the identification stage for key types of action to be addressed by universities, is to ensure that the self-assessment process facilitated by this tool is the **result of a joint reflection by the various areas within each university called on to take decisive measures** in the mentioned drive for improvement.

For all the above, this report does not dwell on establishing a map of the current state of affairs at each university, but rather charts a **navigation path providing universities**, should they be willing, **with clear guidance** as to the course they should set **to fulfil to the greatest advantage the overriding aim of achieving progress in employability and students' and graduates' access to the labour market.**

Lastly, at the conclusion of the project, the results obtained will form a solid basis for drawing up the master plan for a future ANECA quality label with which to acknowledge the actions set in motion by universities endeavouring to improve employability and job placement.

Returning to the content of this report, it opens with a definition of the role and working context of universities regarding the matter in hand, having debated from an academic and conceptual angle the terms underlying the actions taken by universities in the field of employability and incorporation to the labour market.

In addition to the latter, the report puts forward six important **specific objectives**, of a more operational nature than the initial general objective, agreed among participant universities for taking better-defined steps toward enhancing employability and employment. These objectives are as follows:

- that university graduates' skills profile should match labour market demands, contributing to their acquisition and perfection;
- that recent graduates should hold specific skills for actively searching for employment, and, as appropriate, for deploying their entrepreneurial initiative;
- that students and new graduates should be capable of planning their professional career based on their self-knowledge, job searching tools and the opportunities within their reach;
- that current and future university students and recent graduates should avail of the appropriate information on employability and job placement for each of the various university degrees offered, as well as the effects of measures applied by the university with a view to enhancing graduates' employability;
- that employers should avail of the appropriate information on employability and job placement for each of the various university degrees offered, as well as the

effects of measures applied by the university with a view to enhancing its graduates' employability;

- that students and new graduates should avail of sustained opportunities to meet employers, and vice-versa.

2. IDENTIFICATION OF KEY ACTIONS TO BE TAKEN BY UNIVERSITIES WITH REGARD TO ENHANCING EMPLOYABILITY AND EMPLOYMENT

Regarding the identification and the characterization of key university actions, can be found in this report the following groups: international referents; definition and achievement of the graduate profile; student career guidance; university mediation in employment; and systematic analysis, organisation and integration of these actions.

Employability and university employment services: international referents

A great variety of reports, regulations and studies are available on university students' employability, and the activities and aspects through which this employability is achieved and developed. Thus, the tasks undertaken initially are to delimit the notion of 'employability' and to determine what should be understood by 'international referents' in this project.

After dealing with this point, a review is conducted of the reports and regulations issued by public institutions and international bodies, and of significant projects conducted on this subject. All the above are European and international documents of reference in which **it has been possible to identify key elements in configuring the role of Spanish universities** in enhancing the employability and incorporation to the labour market of their graduates. Among the most outstanding aspects we may note the following: curricular design for work-based learning; soft skills; entrepreneurship; university-enterprise cooperation; international mobility; external practicum and internship; graduate job insertion follow-up; and, in addition, several future trends set to impact Higher Education and, hence, employability.

Similarly, addressing the principal conclusions drawn from the above review, a case study was conducted on a large group of universities in different countries for which four specific criteria, in particular, were reviewed: the existence of a centralised career service; environmental relations; the conduct of activities promoting employability; and universities' commitment to employability. This analysis has made it possible to verify that, over and above the different stages reached by each university in this regard, and within a general action framework featuring clear similarities, these universities operate displaying adaptability and creativity toward their respective surroundings, offering specific solutions in each sphere, allowing more or less extension and intensity.

Lastly, it should be mentioned that the principal conclusions from this work on the state of play and future trends on the international front have been taken carefully into consideration in the sections that follow dealing with the identification of key action types to be addressed by universities, and in the self-assessment guide presented at the end of this report.

Graduate profile design and achievement

This section offers a review of the **graduate profile design and achievement** (European Qualifications Framework and related National Qualifications Framework), **of the relationship between graduate profile achievement and employability, and of the role of university career services in graduate profile achievement. And, finally, there is a description of the pattern of fundamental actions involved in defining and achieving a graduate profile.**

As stated in the section on learning outcomes/skills included in university programmes, the graduate profile is defined as the **capacities, knowledge and skills (competences)** that students should acquire by the end of their course of study.

With regard to **employability and the job placement opportunities available to Spanish graduates** from 2000 to 2019, and according to data provided by the National Institute of Statistics, the employment trend among university graduates is more favourable than for the remainder of job seekers, a tendency that remained on a positive path during the crisis.

In the EHEA framework, the **University Career Services** design and set in motion different lines of action to enhance graduates' employability and subsequent professional placement opportunities through guidance, mediation, entrepreneurship, etc.

Here, we may highlight four **essential actions** addressed by universities in relation to graduate profile achievement and design (according to the results of the survey coordinated by ANECA with the participation of several Spanish universities): **practicums** (curricular, extra-curricular and others); **identification of skills demanded on the labour market and trends in the world of jobs and technology; graduate profile design in higher education based on the analysis of the skills in demand on the labour market and trends in the world of jobs and technology; and actions promoting mobility.**

To ensure that these essential actions achieve their goals and are in line with university strategy, it is important to engage different **agents**, including: the university governing team; the faculty governing team; the university career, entrepreneurship and guidance services; and employers.

It is also deemed significant that actions of this nature should be embedded both in universities' internal processes (such as study programmes, academic innovation schemes, strategy and planning processes, office procedures for external practicums and employability, etc.), and in processes external to the university (staff selection processes, diagnostic processes in the design of active employment policies, etc.).

Finally, it is essential to measure and evaluate the fundamental actions conducted, both with regard to the level of impact of these actions and to the level of student and employer satisfaction, for the purpose of heightening the ongoing achievement of more suitable graduate profiles.

Student guidance

Career guidance seeks to accompany students and graduates in increasing their employability, with advice regarding decision-making for their professional future, honing their job-seeking skills and supporting them in the process of job placement. This is a

service provided by universities that, among others, affords considerable added value after academic training.

Therefore, it is reasonable to consider that universities should offer **a career guidance scheme** promoted by the institutions' governing body as an integral part of its strategy.

To develop such a scheme, it is essential to identify the critical points influencing graduates' employability, and the career guidance actions performed by the university career services for enhancing said employability. All this should be implemented while measuring the impact of these actions and the level of user satisfaction generated.

The career guidance scheme should feature **actions** aiming to provide a diagnosis and a personalised pathway to enhancing the employability of the student body.

The **actions thus designed** should be geared toward facilitating career management skills to students and graduates, allowing them to define their professional goals and to enhance their personal brand. In addition, students should also be offered, on the one hand, training in the use of job seeking tools, and on the other hand, information on career opportunities and labour market trends. All this, while adapting the design to the study programme in which said actions should be embedded.

Furthermore, these **actions** should be open to systematic **evaluation**, considering both the impact and the level of user satisfaction for each action.

This career guidance process should be fully integrated in the university institution, especially on the managing, teaching and technical levels. Nevertheless, given that employability transcends the scope of universities, it is also advisable to establish links with external career orientation specialists as well as with employers, entrepreneurs and professionals who can provide first-hand information on the status of the job market and possible professional opportunities; without overlooking contributions by alumni conveying their own experience.

University mediation in employment

The actions taken by universities in relation to mediation in employment are decisive in graduates' access to jobs and are, therefore, a further factor to be taken into consideration in improving their employability. Among these actions (which as in the case of those mentioned in the rest of this report, should be designed and implemented without losing sight of certain individuals' and collectives' special needs) we may mention:

- Activities aiming to **inform potential employers** of the range of degrees, professional profiles, practicums and the availability of university career services. In this line, it is essential **to establish permanent and periodic communication channels between employers and universities** to boost employability, promoting the participation of these entities and professionals in university education, and to hold joint working sessions with university managers and heads of human resources departments at other organisations.
- **External academic practicums and internships, deemed one of the most important actions** among the measures taken by universities for boosting employability and entrepreneurship and for achieving the targeted graduate profile. Universities should be able to offer sufficient quality practicums and internships. It is equally essential for universities to regularly review their

management processes, the effective monitoring and evaluation of their educational programmes and their integration with the university's other academic processes, as well as effective communication and understanding with external collaborating entities.

- Implementation strategies for **programmes promoting and supporting entrepreneurship**, which should stem from a previous identification and evaluation process of the programmes promoted and/or participated in by the university and its faculties. These programmes are found to have a further synergistic effect, positively influencing the detection and development of talents and cross-sectional competences.
- **Communication and cooperation between new graduates (or students) and more veteran graduates** through alumni associations, contributing favourably to their professional development and enhanced employability.
- And **the availability of systems for capturing and disseminating job offers and matching supply and demand**, as well as **job placement plans** for graduates.

Systematic analysis, organisation and integration of actions addressed by universities

This section highlights the vital importance of setting up procedures for collecting and analysing information regarding actions taken to enhance employability and job placement.

On the one hand, these actions should be aligned and, as appropriate, integrated with other processes whether internal or external to the university, and considering the disparity and diversity of agents that, belonging or not to the university community, should be involved. On the other hand, the information gathered in this sphere should be used comprehensively by the university in a systematic, coordinated and effective manner, for the purpose of achieving visible progress in each of the objectives aimed for by the university.

In greater detail, the following significant conclusions should be underscored:

- The key actions identified in this project may be viewed as indispensable in higher education institutions' strategies vis-à-vis employment and employability. Such identification presents an opportunity for **obtaining information** that will facilitate both self-evaluation of said actions and a better knowledge of the dynamics of employment, career guidance and job mediation that universities are keen to visibilise.
- University career and employability services and other areas should meet the requirement of conducting **follow-up and evaluation** of their actions. In the review procedure within the cycle of continuous improvement of each action, it is fundamental to implement a strategy for evaluating effectiveness in relation to the objective pursued, while it is equally important to integrate in the institutional internal quality assurance system the array of processes pertaining to these actions associated with enhancing employment and employability.
- Universities' **organisation and integration of their key actions framework** is crucial to attaining, on the one hand, maximum impact from each measure

addressed by the university to enhance employability, and on the other hand, greater benefits from the effort made by the agents involved and, hence, more efficient operability throughout the university institution. Specifically:

- 1) Each action type should be integrated with other types of action internal to the university, both within and without its scope, systematically and concurrently with other processes related to institutional governance, planning and organisation, data and information analysis, and the management of institutional quality and support systems;
 - 2) key action types should establish links with other external processes, that are on many occasions also fundamental, despite not being university-led;
 - 3) the planning and management of internal and external relations will require intensive reflection, synthesis and organisation to handle and make use of this network of relations for the benefit of achieving enhanced employability.
- **The governance of university institutions** is a strategic element to articulate - through leadership, planning and organisation- actions to enhance employability. In more detailed terms, a list of instrumental measures is given below.
- 1) Planning: incorporating significant employability-enhancing actions in the university strategy plan, and setting up an integrated and coordinated plan for these measures for improving employability, entrepreneurship and job placement.
 - 2) Decision-taking and communication: establishing a procedure for transferring information on the outcomes of actions taken to other services or processes within the university.
 - 3) University professionals: ensuring the presence of sufficient specialised human resources and promoting continuous training for employees.
 - 4) Management of services and of economic and material resources: setting up services or offices specifically dedicated to issues regarding employability, entrepreneurship and job placement for students and graduates, and to avail of specialised material resources and sustained funding that is specific and appropriate to the set of key actions.

In essence, careful reflection should be given to the increasing importance of employability and employment in universities' strategic outlook, and consequently, on the link between said strategy and human and material resources, and internal and external quality assurance processes at institutions and in degree programmes, in which perfecting information management is critical.

3. REVIEW OF KEY ACTIONS IN ENHANCING EMPLOYABILITY AND EMPLOYMENT: PROPOSAL FOR A SELF-ASSESSMENT GUIDE

As indicated earlier, having identified a set of key action types for enhancing employability and the incorporation of students and graduates to the labour market has paved the way for drafting a self-assessment guide whose mission is to advise universities on strategy development geared toward such enhancement.

In drafting this guide, in addition to the task of identifying key action types, both the *ESG* and the content of the principal external evaluation models for programmes and institutions implemented by ANECA have been taken into account.

The self-assessment guide consists of four main sections, namely strategic and institutional aspects; specific employability targets; appraisal of employability measures; summary and overall evaluation of actions taken.

The self-assessment process guided mainly with this tool is intended to boost, at each university, a comprehensive and coordinated reflection on the most salient actions regarding employment and employability that, by virtue of its institutional autonomy, are or may potentially be taken, and to conduct an appraisal of the current status of such actions and any possible future improvement plans.

Finally, further to the foregoing considerations which sum up the principal ideas in this report, we should add four **significant conclusions**.

First of all, according to the demands of students and society, **the array of actions to be taken by universities should progressively broaden its boundaries** in two ways. On the one hand, **to become more inclusive** and allow the participation of a more diverse public with different needs and expectations. An on the other hand, **to provide support more closely synchronised** with individuals' needs at each step in their life path, that may extend from a pre-university stage to after having completed university studies.

Secondly, the effort and commitment by universities and ANECA alone cannot be sufficient to achieve significant advances in the current state of affairs, unless **other important agents, external to these institutions, become increasingly engaged and make resolute joint contributions to generating a favourable climate and the appropriate channels for tapping and sponsoring the talent** emerging from these Higher Education institutions.

Thirdly, the results yielded by this project, over and above contributing to providing guidance to universities, also seek to maintain a **constructive dialogue with the current external quality assessment procedures of programmes and institutions**. On the one hand, keeping in view the elements present in such procedures that contribute to improving universities' measures in favour of employability and graduates' access to the labour market; and, on the other hand, offering issues that warrant serious consideration regarding reviewing said external assessment procedures, with aim of rendering the latter capable of inflicting a greater impact on key items of the work done by universities with repercussions in the improvement of said measures.

To finish, we may conclude that, in view of their indisputable **vocation for service to society**, through this initiative ANECA and participating universities strengthen their commitment to enhancing employability and employment for those currently studying or who have graduated from programmes in the Spanish university system and to progress in society as a whole.

INTRODUCCIÓN

ANECA

José M. Nyssen

Desde la creación del *Observatorio de la Calidad del Sistema Español de Universidades*, ha sido voluntad de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) que este se convirtiese en un verdadero punto de encuentro donde abordar retos de importancia para la sociedad vinculados, de una u otra manera, a la calidad universitaria; retos en los que las universidades, las agencias de evaluación y otros agentes sociales relevantes pueden y deben tener, con sus actuaciones conjuntas, un papel significativo para lograr avances sustanciales.

Dicho Observatorio cuenta con una línea de trabajo que, a través de la identificación de un conjunto de facetas clave a atender por parte de las universidades, pretende facilitar progresivamente, desde una óptica de la garantía de la calidad que promueva la autonomía universitaria y la excelencia en la diversidad, pautas para la puesta en marcha y revisión integral de mecanismos de dichas universidades que contribuyan explícitamente a la mejora en la atención al cumplimiento de los diferentes objetivos de la educación superior acordados por los países en los principales foros internacionales de referencia, y también para avanzar hacia un encuentro de perspectivas entre las universidades y resto de agentes de la sociedad implicados.

Esta línea de trabajo centra actualmente su atención en la mejora de las actuaciones de las universidades encaminadas al avance en tres esferas fundamentales: la inclusión; la ciudadanía y el desarrollo sostenible; y la empleabilidad y la incorporación al mercado laboral de tituladas y titulados.

El informe que aquí se presenta trata precisamente de la última de las tres esferas mencionadas.

Ya en los años ochenta y hasta la actualidad el problema del desempleo ha sido invariablemente señalado por la mayor parte de la sociedad como uno de los tres principales problemas que existen en España (CIS, 2020²). Cuatro décadas en las que dicha sociedad viene manifestando insistentemente su preocupación por el encauzamiento y resolución de tal problema.

Las universidades y, posteriormente acompañando a su labor, los procesos encaminados a la garantía y mejora de la calidad de la enseñanza universitaria, no son ajenos a las inquietudes sociales en el contexto en que se inscriben. Tanto es así, que uno de los cuatro

² Se pueden consultar los datos desde 1985 en el sitio web del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS): http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Indicadores/documentos_html/TresProblemas.html.

principios fundamentales de los *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior -ESG-* es que el aseguramiento de la calidad debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de los estudiantes, del resto de grupos de interés y de la sociedad.

Sin perder de vista que las actuaciones de las universidades no son por sí solas suficientes para encarar un reto de tamaño magnitud y complejidad en la sociedad española, pues se requiere también el decidido compromiso de otros agentes, el trabajo que aquí se presenta ha puesto el énfasis en el papel y acciones de las universidades para procurar la mejora de la empleabilidad y del empleo de sus estudiantes, egresados y egresadas.

Hoy la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y 64 universidades españolas han decidido, con esta iniciativa sustanciada en este *Proyecto para la creación de un marco para la autoevaluación de las universidades españolas en la mejora de sus actuaciones en materia de empleo y empleabilidad*, sumar esfuerzos con el fin de que su experiencia en la materia acumulada durante años cristalice en un documento que sirva de guía de referencia para procurar la mejora de las actuaciones de las universidades encaminadas al avance de la empleabilidad y el empleo. Todo lo cual se espera redunde a la postre en un incremento de la calidad en esta faceta de la enseñanza universitaria en el conjunto del sistema universitario español.

Este proyecto, promovido y coordinado desde ANECA, cuenta como antecedente con otro proyecto de 2006 en el que también estuvo involucrada esta misma Agencia y un nutrido grupo de las universidades que hoy vuelven a demostrar, con su participación, su decidido compromiso con la mejora del sistema universitario en su conjunto. Como resultados de aquel proyecto, entre otros, cabe señalar, por su relación con la iniciativa que ocupa estas páginas, la difusión de dos informes que llevaron por título 'Mapa de las actividades de empleo realizadas por las universidades' y 'Criterios e indicadores de calidad para la autoevaluación de las actividades de empleo que gestionan las universidades'.

Volviendo al trabajo que ha motivado la presente publicación, este informe de autoría colectiva da cuenta de los resultados de la primera fase del proyecto ahora en curso.

De este modo, dicho informe comienza por exponer la justificación y los objetivos del proyecto, así como los fundamentos del compromiso y del trabajo de las universidades con la mejora de la empleabilidad y el empleo de las egresadas y los egresados universitarios.

En razón de lo anterior, el informe pasa a identificar una serie de actuaciones clave de las universidades en materia de mejora de la empleabilidad y el empleo.

Y, finalmente, identificadas dichas actuaciones, se proponen, a través de una herramienta de autorrevisión, líneas de interés para la puesta en marcha de actuaciones de las universidades precisamente en esa materia.

La segunda fase del proyecto, se centrará fundamentalmente en el trabajo de autorrevisión de las universidades a partir de los resultados del trabajo realizado en la primera fase. Asimismo, esta segunda fase pudiera constituir la base sobre la que trazar las líneas maestras de un futuro sello de calidad universitaria en materia de empleabilidad y empleo promovido desde ANECA.

En conclusión, en atención a su vocación de servicio a la sociedad, con la presente iniciativa, como se verá, ANECA y las universidades participantes redoblan su compromiso, desde sus competencias, con la mejora de la empleabilidad y el empleo de las personas

que han cursado y cursan estudios a lo largo de diferentes fases de su vida en el sistema universitario español.

Finalmente, cabe agradecer, en primer lugar, a todas y cada una de las universidades participantes en el proyecto, su implicación en esta iniciativa conjunta; en segundo lugar, a la presidenta del grupo de trabajo de 'Empleo' de *Crue Universidades Españolas*, Nuria Grané, su apoyo al presente proyecto desde su gestación; en tercer lugar, a la Jefa de Unidad de Calidad y Planificación Estratégica de ANECA, Esther Balboa, su atenta lectura y aportaciones al documento, y a la gestora y los gestores de los programas de evaluación de títulos de grado y máster y el programa AUDIT de ANECA, María José Alonso, Enrique Vicario y José Antonio Pérez, su colaboración en la revisión de la vinculación entre los criterios de sus respectivos programas y los puntos fundamentales de la guía de autoevaluación que ha resultado de la primera fase de este proyecto; y en cuarto lugar, al Ministerio de Universidades, su buena disposición para acoger entre sus publicaciones este informe.

1.EL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD CON LA MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD Y DEL EMPLEO

1.1. Justificación y objetivos del proyecto

ANECA

José M. Nyssen

Desde que la llamada generación del *baby boom* desbordase sus aulas, la Universidad española se ha sabido, sin duda, interpelada a desempeñar un papel de primer orden, junto a gobiernos y agentes sociales, en la búsqueda de medidas para contribuir a paliar los problemas de acceso a y desarrollo de la carrera profesional en el mercado de trabajo de sus tituladas y titulados. Y a ello, sin duda, han dedicado las universidades una parte de sus esfuerzos los últimos años.

La empleabilidad y la incorporación al mercado laboral de las personas que han obtenido una titulación universitaria son asuntos centrales en los escenarios social y económico de hoy, tal y como se pone de relieve repetidamente desde hace años en diferentes comunicados e informes promovidos desde UNESCO, OCDE, Unión Europea y Espacio Europeo de Educación Superior, entre otros foros.

Y, en consonancia, las políticas orientadas a garantizar la calidad en la educación universitaria en el marco europeo asumen como propios, entre otros, los retos aparejados a la empleabilidad y el empleo en las sociedades contemporáneas. El propio documento de *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior -ESG-*, en atención a lo indicado tiempo atrás desde el Consejo de Europa, señala que *la educación superior tiene múltiples finalidades, que incluyen preparar a los estudiantes para una ciudadanía activa, para sus futuras profesiones (por ejemplo, contribuyendo a su empleabilidad), ayudar en su desarrollo personal, crear una amplia base de conocimientos avanzados y fomentar la investigación y la innovación; y que, por tanto, el aseguramiento de la calidad debe garantizar un entorno de aprendizaje en el que el contenido de los programas, las oportunidades de aprendizaje y los recursos se ajusten a sus fines*. Es por tanto la mejora de la empleabilidad, entre otros objetivos fundamentales, un asunto que ha de ser objeto de particular atención por parte de las universidades.

El informe que aquí se presenta pretende convertirse en una aportación valiosa para guiar el diseño, puesta en marcha y revisión de mecanismos que contribuyan a la mejora de la empleabilidad de las tituladas y los titulados a lo largo de su vida, y a avanzar hacia un encuentro de perspectivas entre universidades, entidades empleadoras y estudiantes.

Es decir, de manera complementaria a otras iniciativas en materia de garantía de la calidad educativa centradas en la evaluación de títulos o instituciones, en este caso el foco de atención se centra más explícitamente en el cumplimiento los propios objetivos de la educación superior y, concretamente aquí, en el de la mejora de la empleabilidad y el acceso al mercado laboral.

Dentro de una misma universidad, el conjunto de las actuaciones de variada índole encaminadas a este objetivo pueden darse en uno o múltiples centros y en diversos títulos

a través de diferentes iniciativas; parece relevante en este sentido, por una parte, asegurar una alineación con los procesos oficiales de garantía de la calidad ya existentes para títulos e instituciones y, por otra, fomentar la integración de las actuaciones de la universidad, se localicen en uno u otro lugar, para el logro de este objetivo común de la mejora de la empleabilidad y el acceso al mercado de trabajo.

Más concretamente, este *Proyecto para la creación de un marco para la autoevaluación de las universidades españolas en la mejora de sus actuaciones en materia de empleo y empleabilidad* tiene como propósito la identificación de un conjunto de facetas fundamentales a atender por parte de las universidades en materia de mejora de la empleabilidad³ y de la incorporación al mercado laboral⁴ de las tituladas y los titulados universitarios.

Así, como resultado se busca, mediante el presente informe, proporcionar a las universidades, por una parte, una serie de elementos de reflexión para hacer avanzar sus actuaciones en dicha materia y, por otra, una herramienta que sea útil para la autorrevisión de sus propios procesos, de la integración de estos y de su capacidad para ser sensibles a las demandas de agentes externos, con el fin de contribuir a esa mejora antes apuntada.

De acuerdo a los objetivos del proyecto, se ha puesto de relieve aquel conjunto de actuaciones competencia de las universidades que, se realicen o no actualmente por la mayoría de estas, han sido consideradas como de mayor importancia e impacto para la mejora de la empleabilidad y el acceso al mercado laboral de estudiantes, futuros estudiantes, y egresados y egresadas nuevos o que necesitan actualizar sus conocimientos y habilidades. Por tanto, el informe resultante no se entretiene en establecer un mapa del estado actual en cada universidad, sino más bien en trazar una *carta de navegación* para que las universidades que así lo quieran puedan tener una orientación clara de hacia dónde podrían poner rumbo para lograr alcanzar en mayor medida el objetivo general de la mejora de la empleabilidad y el acceso al mercado de trabajo de sus estudiantes, tituladas y titulados.

En cuanto a los principales objetivos más concretos en que se desgranará dicho objetivo general en este proyecto, y siempre respetando la autonomía de cada universidad y atendiendo a su contexto y situaciones importantes que afronta, entre otros, cabe mencionar los relacionados con:

- la adecuada dotación competencial de estudiantes, tituladas y titulados universitarios;
- la adecuada orientación a futuros estudiantes, estudiantes, y egresados y egresadas;
- la adecuada facilitación de la intermediación entre, por una parte, estudiantes y egresados/-as y, por otra, entidades empleadoras;

³ De acuerdo con el grupo de Observatorios de empleo de CRUE (2018), *empleabilidad* entendida aquí como “la combinación de factores individuales y contextuales que permiten a una persona incrementar la probabilidad de obtener o mantener un empleo ajustado a su capital educacional y que propicie su desarrollo profesional”.

⁴ De acuerdo con el grupo de Observatorios de empleo de CRUE (2018), *inserción laboral* entendida aquí como “el acceso al mercado de trabajo, un hecho puntual, que conlleva la consecución de un puesto de trabajo”.

- el adecuado aprovechamiento de la información para la mejora de los procesos y la toma de decisiones de las universidades;
- etc.

Para lograr dar respuesta desde las universidades a estos diferentes objetivos específicos, se ha identificado un núcleo de actuaciones *clave* o *críticas* en que se centra el proyecto. Así, se entenderá aquí por actuación clave o crítica aquel tipo de actuación que, dentro del conjunto de las que la universidad desarrolla o pudiera desarrollar, cumple con una o varias de las siguientes premisas:

- Existen evidencias contrastadas de la repercusión notable de ese tipo de actuación en la mejora de la situación en relación al objetivo específico a que pretende dar respuesta.
- Existe un consenso notable en la literatura especializada, y particularmente en los ámbitos supranacional e internacional, sobre la importancia e impacto de ese tipo de actuación en la mejora de la situación en relación al objetivo específico a que pretende dar respuesta.
- Existe un consenso notable entre las universidades participantes en el proyecto sobre la importancia e impacto de ese tipo de actuación en la mejora de la situación en relación al objetivo específico a que pretende dar respuesta; opinión sustentada aquí en la experiencia y en evidencias de la repercusión de ese tipo de actuación (por ejemplo, reflejada en estudios de impacto, en la opinión favorable de usuarios sobre la utilidad o efectividad de un determinado tipo de actuación, etc.).

De este modo, en relación a la definición y logro del perfil de egreso, se han identificado tipos de actuación clave dentro de los ámbitos de: diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso; y procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso.

En relación a la orientación de estudiantes, se han identificado tipos de actuación clave dentro de los ámbitos de: información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral; autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal; y conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo.

Y en relación a la intermediación con el empleo, se han identificado tipos de actuación clave dentro de los ámbitos de: información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad; y gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral.

Asimismo, la identificación de tipos de actuación clave ha venido acompañada de la debida atención a una serie de elementos transversales de relevancia como son, por ejemplo:

- el efecto del gobierno y la estrategia de las universidades con respecto al logro del objetivo de mejora de la empleabilidad y el acceso al empleo en las actuaciones identificadas;
- la valoración del impacto del conjunto de las actuaciones de las universidades para la mejora de la empleabilidad y el acceso al mercado laboral de las y los estudiantes; es decir, no solo las típicamente englobadas en los servicios de

empleo y emprendimiento sino también, póngase por caso, las relacionadas con las enseñanzas o la movilidad entre otras;

- el intercambio de información y la integración sistemática de tales actuaciones, sin descuidar en este sentido, póngase por caso, la relación con los títulos implantados o la relación con los sistemas de aseguramiento interno de la calidad puestos en marcha en las universidades;
- la vinculación a ejes a tener en consideración por su centralidad como son los relativos a equidad e inclusión, internacionalización o desarrollo regional;
- la toma en consideración y la participación de agentes internos y externos a la universidad (entidades empleadoras, titulados/-as, estudiantes, etc.);
- la adecuación de recursos humanos y materiales involucrados;
- y la revisión sistemática y mejora continua de las actuaciones.

Las actuaciones clave identificadas son de este modo la columna vertebral de la herramienta que se pone a disposición de las universidades para que, en una segunda fase del proyecto, una vez sometida a consideración de diferentes agentes y perfeccionada, pueda ser empleada por dichas universidades para la autorrevisión del conjunto de sus actuaciones en materia de empleabilidad y empleo con el propósito de dar pasos en su mejora.

Además de lo dicho, este proyecto también busca un diálogo con los actuales procesos de evaluación externa de la calidad de enseñanzas e instituciones. Por una parte, teniendo en consideración los elementos presentes en tales procesos que pueden aportar en la mejora de actuaciones de las universidades en materia de empleabilidad y empleo; y, por otra parte, ofreciendo elementos importantes de reflexión para la revisión de tales procesos de evaluación externa con el fin de que estos últimos sean capaces de incidir crecientemente en elementos clave del trabajo de las universidades que repercuten en la mejora de la empleabilidad y el empleo de estudiantes, tituladas y titulados.

Finalmente, más allá, esta iniciativa pudiera convertirse en la antesala de un futuro reconocimiento de procesos integrales puestos en marcha en las universidades para contribuir a la mejora de la empleabilidad de sus egresados y egresadas. Así, considerando los resultados del proyecto y previa evaluación externa del conjunto de procesos sistemáticos de las universidades en materia de mejora de la empleabilidad, ANECA podría otorgar un reconocimiento, en forma de sello de calidad, a aquellas instituciones que demuestren haber implantado procesos adecuados para favorecer tal empleabilidad y mejorar la incorporación al mercado laboral.

1.2. Empleabilidad y adecuado acceso al mercado de trabajo como objetivos

Universidad Antonio de Nebrija

Daniel Magaña Martínez

Universidad de Cádiz

Francisca Morales Gómez

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (coordinación del capítulo)

Rosa M. Batista Canino

Universidad Politécnica de Madrid

Juan Garbajosa Sopeña

1.2.1. Introducción

La preocupación creciente de la universidad por contribuir de forma más eficaz al entorno con el que se relaciona, al tiempo que se le exige mayor transferencia de su conocimiento, la ha llevado a reconsiderar su contribución socio-económica a dicho entorno. De esta manera, a docencia e investigación se ha unido una tercera misión que tiene mucho que ver con la forma en que se hace llegar el conocimiento que se construye día a día en esta institución al resto de la sociedad, encontrando en la empleabilidad de sus estudiantes uno de los propósitos clave de esta misión, en la medida en que las personas tituladas se llevan consigo buena parte del conocimiento atesorado por la universidad.

Así, existe una preocupación creciente en la educación superior por el que desde sus aulas se tienda un puente directo hacia el mercado laboral si la persona recién titulada así lo desea, y que sus estudiantes ingresen en el mismo en las mejores condiciones posibles. No obstante, todavía hoy se alzan voces críticas que cuestionan este rol de la universidad en el siglo XXI.

Desoyendo dichas críticas muchas universidades se han posicionado cada vez más en la necesidad de desarrollar una política asistencial en materia de inserción laboral de sus estudiantes, ejecutando una amplia variedad de iniciativas en este campo que van desde los más básicos programas de formación para la inserción laboral, hasta elaborados programas de acompañamiento en el que no se descuida el trabajo constante de intermediación con el tejido empresarial local. Esta política no solo ha tratado de dar respuesta a parte de la tercera misión de las universidades, sino que poco a poco se ha convertido, además, en una vía para posicionarse en el mercado de educación superior frente al buen número de entidades competidoras, respondiendo al mismo tiempo a la inquietud de las familias y de los interesados en la formación superior por procurarse

titulaciones con un futuro laboral prometedor. Por su parte, el nuevo marco de evaluación de los títulos universitarios no pasa por alto que uno de los indicadores clave para tasar la calidad de los mismos se encuentra precisamente en el nivel de inserción que procuran, así como en la valoración positiva que las entidades empleadoras hacen de los titulados y las tituladas que egresan, por lo que “medir” la inserción ha venido a engrosar la larga lista de actividades que las universidades mantienen entre sus competencias.

El debate no está exento de controversia, sin embargo, en este inusitado interés por la empleabilidad e inserción laboral de los titulados y las tituladas de la formación superior, poco o nada se ha facilitado a las universidades el desarrollo de este rol. El voluntarismo y cierto altruismo que envuelve esta senda de trabajo de las universidades no se ha visto arropada por guías de actuación y buenas prácticas que ayuden a estas instituciones a desenvolverse en un territorio complejo y que hasta ahora no les ha sido propio. En tal sentido, la presente Guía pretende facilitar esa herramienta de evaluación que permita evidenciar las buenas prácticas de entre el buen número de iniciativas que en este campo se vienen llevando a cabo en la universidad española, creando así un foro en el que estas buenas prácticas puedan hacerse eco entre la comunidad universitaria a nivel nacional, al tiempo que puedan servir de inspiración para la mejora a las universidades interesadas en progresar en este ámbito.

Con este propósito, el presente capítulo aborda en su segundo epígrafe el debate respecto a qué debe entenderse por empleabilidad e inserción laboral, términos aún bajo consideración experta, pero que son claves para el devenir del propósito de esta Guía, razón por la cual resulta ineludible contemplar el debate conceptual de los términos. En el tercer epígrafe, conocido el sentido en que los anteriores términos serán considerados en esta Guía, se ocupa en contemplar el papel de las universidades en el desarrollo de la empleabilidad de sus estudiantes, así como de procurar una inserción laboral digna y acorde a las competencias que han adquirido en su período de formación. Como colofón a este primer capítulo se presentan los ámbitos y tipos de actuaciones críticas que, como se contemplará en los siguientes capítulos, han sido especificados a lo largo del presente informe en materia de empleabilidad e inserción laboral, y que las universidades pueden tomar como marco general y mínimo de referencia en la materia para su autoevaluación, marco que será la base que se concretará pormenorizadamente en los capítulos posteriores del presente documento.

1.2.2. De los conceptos de empleabilidad e inserción laboral

Dado que en los últimos años el mercado laboral se encuentra en permanente cambio, lo que procura una alta inestabilidad de sus efectivos al requerir cada vez una menor cantidad de aquellos y visto que, para los que están empleados, la noción de seguridad en el empleo parece insostenible (Collins y Hannon, 2004), la educación superior, en este contexto, viene cuestionándose su papel en materia de mejora de la empleabilidad e inserción laboral de sus estudiantes. Como resultado, esta ha venido a centrarse fuertemente en mejorar las competencias adquiridas por los mismos para el acceso al mercado laboral, al tiempo que forma también para el emprendimiento. Ahora bien, qué debe entenderse por empleabilidad de las y los estudiantes universitarios y qué efecto

tiene esta una vez egresan para insertarse en el mercado laboral parecen cuestiones que aún no está definitivamente resueltas.

Es así que uno de los objetivos iniciales del grupo de trabajo constituido para el desarrollo de la Guía de Autoevaluación en Materia de Empleabilidad e Inserción Laboral haya sido precisamente revisar los avances que se han dado en ambos conceptos con el fin de que las universidades españolas puedan partir de una base adecuada para desarrollar iniciativas que apoyen su desarrollo, así como un seguimiento más efectivo de sus egresados/-as y de su actividad en el mercado laboral en los primeros compases. Entendemos que, sobre esta base, se puede construir mejor un marco de trabajo para la mejora de la inserción laboral de las personas tituladas incrementando sus posibilidades de progreso en el mercado laboral.

Por tanto, y bajo el marco específico del proyecto que nos ocupa, no parece lógico adentrarnos en los diferentes elementos clave del mismo sin antes conocer en más detalle los conceptos sobre los que pivota el proyecto, su alcance y dificultades de medición.

1.2.2.1. El concepto de empleabilidad

El término empleabilidad es una adaptación al español que proviene de la palabra inglesa *employability*, suma de las palabras *employ* (empleo) y *ability* (capacidad) (Rodríguez, 2013; García-Blanco y Cárdenas-Sempértegui, 2018). Recientemente ha quedado recogido por la *Real Academia de la Lengua Española* para designar al “conjunto de aptitudes y actitudes que permiten a una persona conseguir y conservar un empleo”.

Sin embargo, y a pesar de la simplicidad de su definición, el término es complejo en esencia por su carácter dinámico y su vinculación con un conjunto de factores tanto personales como de contexto o externos al individuo. Es precisamente su alta dependencia del devenir de la oferta y la demanda del mercado laboral por lo que la empleabilidad se antoja compleja al hacer que este concepto, *a priori* aparentemente solo asociado al individuo y sus capacidades y habilidades, no solo dependa de la persona sino de factores externos que aquella no puede controlar.

Un buen número de trabajos científicos y técnicos han tratado de adoptar una definición más precisa y que permita una medición inequívoca de dicho concepto, sin embargo, la labor está aún inacabada en la medida en que no hay un consenso claro y generalmente aceptado tanto de su definición práctica, como de la manera en que la empleabilidad debe ser medida. En tal sentido, trabajos como los de Fugate, Kinicki y Ashforth (2004) o Pool y Sewell (2007), que han tratado de operativizar el concepto desde un plano teórico o, más recientemente, García-Blanco y Cárdenas-Sempértegui (2018), que recopilan en una lista más o menos exhaustiva las diferentes concepciones que del término se han dado, muestran cómo este se encuentra aún en debate.

Así, del concepto de empleabilidad acuñado por la Organización Internacional del Trabajo (2000) que lo define en términos de los conocimientos y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo, adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el que tenían, e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes períodos de su vida; al concepto de empleabilidad percibida acuñado por Berntson, Sverke y Marklund (2006), como la percepción del individuo de su posibilidad de lograr un nuevo trabajo, una amplia

variedad de perspectivas del concepto se han evidenciado en un sinnúmero de trabajos de investigación e informes técnicos. Especialmente destacable es el artículo de McQuaid y Lindsay (2005) por cuanto logran identificar hasta siete formas de operativizar el concepto respondiendo cada una de ellas a diferentes etapas de la historia reciente sobre el debate respecto a la empleabilidad en la práctica. Estos autores identifican una variación desde el concepto dicotómico de empleabilidad de principios de los años veinte, fuertemente ligado, y por oposición, al de desempleo, hasta el concepto más reciente de empleabilidad interactiva que revela el importante rol del empleador, pasando por la visión de los recursos humanos de los años ochenta que observan la empleabilidad sujeta a la transferibilidad de habilidades y a la flexibilidad del individuo para moverse entre diferentes roles incluso dentro de una misma organización.

En el ámbito que nos ocupa, más recientemente, estudios de corte empírico, como los de Álvarez-González, López-Miguens y Caballero (2017) o González-Romá, Gamboa y Peiró (2018), además de recordarnos el interés creciente por el concepto en nuestro país, dejan claro que, en el contexto de la educación universitaria, el concepto puede entenderse tanto desde un plano subjetivo, adoptando el de empleabilidad percibida por el estudiante universitario, como lo hacen los primeros autores, como desde un plano objetivo que considera la empleabilidad, desde la perspectiva del segundo trabajo, como un constructo complejo y multidimensional que involucra un buen número de factores personales, entre los que no debemos obviar los de corte psicosocial. No obstante, desde estas visiones fuertemente centradas en la persona, otros autores apelan al contexto del mercado laboral y la situación económica general como factores también determinantes de la empleabilidad que no debemos pasar en ningún caso por alto (McQuaid y Lindsay 2005; Berntson *et al.*, 2006).

A los efectos de la presente Guía, se entenderá el concepto de **empleabilidad** como “la combinación de factores individuales y contextuales que permiten a una persona incrementar la probabilidad de obtener o mantener un empleo ajustado a su capital educacional y que propicie su desarrollo profesional”. Esta definición, que logra compendiar buena parte de los planteamientos recogidos en la literatura, haría converger la presente Guía con la definición adoptada por el grupo de trabajo de Observatorios de Empleo de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, quienes han debido adoptar un concepto consensuado entre todas las universidades para continuar trabajando en la convergencia de las medidas para la empleabilidad y la inserción laboral de sus titulados y tituladas.

Así, y desde un plano estrictamente individual, la identidad de carrera, la adaptabilidad personal y el capital social y humano, vendrían a ser los factores que generalmente han sido aceptados en la literatura, desde el seminal trabajo de Fugate *et al.* (2004), para aproximarse a la empleabilidad de un individuo; mientras que la percepción del estado actual del mercado laboral y la economía general y regional en particular, de manera simplificada dada su complejidad, han sido considerados para valorar el contexto en el ámbito de la empleabilidad (Berntson *et al.*, 2006). No obstante, trabajos como el de McQuaid y Lindsay (2005) exponen un complicado entramado de factores individuales y contextuales que nos permiten hacernos a la idea de la complejidad en que este constructo está inmerso. Más recientemente, Behle (2020) añade un cuarto elemento que bien puede modificar la estructura original de este esquema, precisamente en lo relativo al papel que juegan los sistemas de apoyo a la habilitación en la empleabilidad de las y los

estudiantes y graduados universitarios, proporcionándoles el respaldo necesario para minimizar el impacto de los factores que reman en contra de la óptima inserción laboral de un titulado universitario, y de los que estos pueden hacer uso activo para procurarles mejores expectativas laborales (Tabla 1.2.1.). Así, en el esquema que combina el planteamiento de aquellos autores, las estructuras de apoyo a la empleabilidad de los universitarios contemplan el conjunto de elementos que la presente Guía propone y desarrolla en las siguientes páginas.

Tabla 1.2.1. Marco de trabajo para la empleabilidad de universitarios y universitarias

FACTORES INDIVIDUALES	CIRCUNSTANCIAS PERSONALES	ESTRUCTURAS DE APOYO A LA EMPLEABILIDAD DE LOS UNIVERSITARIOS	FACTORES EXTERNOS
<p>Habilidades y atributos para la empleabilidad</p> <p>Atributos esenciales</p> <p>Competencias personales</p> <p>Habilidades transferibles básicas</p> <p>Habilidades transferibles clave</p> <p>Habilidades transferibles de alto nivel</p> <p>Cualificación académica y vocacional</p> <p>Base de conocimiento para el trabajo</p> <p>Características demográficas</p> <p>Salud general</p> <p>Búsqueda de trabajo</p> <p>Adaptabilidad y movilidad</p>	<p>Circunstancias domésticas</p> <p>Responsabilidades sobre otros familiares</p> <p>Otras circunstancias personales relacionadas con el hogar</p> <p>Cultura de trabajo</p> <p>Acceso a los recursos</p> <p>Acceso a transporte</p> <p>Acceso a capital financiero</p> <p>Acceso a capital social</p> <p>Acceso a estructuras de apoyo a la empleabilidad de los universitarios</p>	<p>Definición y logro del perfil de egreso</p> <p>Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso</p> <p>Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de una adecuado perfil de egreso</p> <p>Orientación laboral de estudiantes</p> <p>Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y de la evolución y oportunidades del mercado laboral</p> <p>Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y de la marca personal</p> <p>Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo</p> <p>Intermediación y acciones de interfase con el mercado laboral</p> <p>Información a entidades empleadoras y establecimiento de canales de comunicación con la universidad</p> <p>Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral</p>	<p>Factores de demanda laboral</p> <p>Factores macroeconómicos</p> <p>Características de los empleos vacantes</p> <p>Factores de reclutamiento</p> <p>Factores facilitadores</p> <p>De políticas de empleo</p> <p>Otros</p>

Fuente: Elaboración propia desde McQuaiy y Lindsay (2005) y Behle (2020)

1.2.2.2. El concepto de inserción laboral

En este concepto, íntimamente relacionado con el de empleabilidad, también se han dado un buen número de acepciones –véase García-Blanco y Cárdenas-Sempértegui (2018): mientras que para unos se trata de un momento concreto, para otros es un itinerario que en, algún sentido, lo solapa con el concepto de empleabilidad. No obstante, aunque todos los conceptos difieren en algunos detalles, no menores, lo que sí parece latente en todas las definiciones es el sentido de transición, es decir, de paso de un estado en el que se supone al individuo inactivo desde el punto de vista del empleo, hacia otro en el que pasa a estar plenamente activo en el plano laboral, incluyendo en este período o no su preparación para el cambio de un estado a otro. Para muchos de los autores referidos en la revisión no exhaustiva desarrollada por García-Blanco y Cárdenas-Sempértegui (2018), pues, su sentido de “cambio” en el estado del individuo desde la perspectiva laboral, es la clave del concepto.

Por tanto, una revisión más o menos profunda del término nos lleva a la conclusión de que el acceso al mercado laboral supone la inserción laboral, entendiendo por tal la consecución de un trabajo. Desde una perspectiva estrecha se entiende esta inserción como un hecho puntual, refiriéndose al "hecho de conseguir un empleo en un momento determinado" (Fernández, 1998; Figuera y Bisquerra, 1992; Pérez Escoda, 1996); mientras que otros aluden al concepto desde una perspectiva más amplia, como proceso, es decir, como un periodo de transición que conlleva una sucesión de fases, y no como un hecho concreto. En esta línea, Figuera (1992) y Pérez Escoda (2001) entienden que el término "inserción" hace referencia a un acontecimiento puntual que sucede en un momento determinado como culminación de un periodo de tránsito o proceso previo al cual denominan "transición". No obstante, el concepto debe tener en cuenta tanto los factores que influyen en la incorporación de la persona a un puesto de trabajo -dificultad para encontrarlo-, como el mantenimiento del mismo -dificultad para retenerlo- (Romero et al., 2004).

Pérez Escoda (2001) propone además un análisis de los diversos factores y variables integrantes de la inserción laboral resaltando que, aunque todas son importantes, no lo son en el mismo grado. Así, la inserción laboral dependerá tanto de factores internos y/o personales –como lo es el dominio de ciertas competencias, entre las que destacan las de naturaleza transversal, el nivel de formación del individuo, su motivación, ...-, y de otros factores externos o situacionales específicos de cada individuo –e.g., el marco geográfico en que se desenvuelve, su entorno económico, familiar,...- que afectan a este proceso con independencia de la calidad del empleo encontrado y de su adecuación al mismo. Así, el grado de empleabilidad de un individuo, conformado por aspectos individuales como contextuales, será uno de los factores determinantes tanto del tiempo que se tarda hasta lograr la inserción laboral como de la calidad del empleo logrado tras el egreso del sistema universitario.

Siguiendo idéntico criterio al adoptado en el concepto de empleabilidad, y por los motivos antes expuestos, se adopta en esta Guía el concepto de **inserción laboral** que desde el Grupo de Trabajo de Observatorios de Empleo de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas se ha considerado a efectos operativos tras un sucinto análisis de la literatura y de un buen número de informes técnicos en diferentes contextos, esto es, la

inserción laboral se refiere a “el acceso al mercado de trabajo, como hecho puntual, que conlleva la consecución de un puesto de trabajo”. Además, y dado el interés que mueve el desarrollo de esta Guía, la preocupación específica por el titulado universitario y su acceso al mercado justo tras el egreso, no parece recomendable la adopción de la perspectiva más amplia de este concepto, que considera al mismo desde un plano más dinámico y de largo plazo pues, a los efectos del sistema universitario, el seguimiento operativo de los titulados y las tituladas raramente rebasa los 5 años tras el egreso.

Lo que no cabe duda es que ante el acceso al mercado laboral de cada titulado/-a universitario factores como:

- sus circunstancias personales o familiares
- las cualidades y habilidades personales que posee
- su motivación e iniciativa personal
- el título universitario que le ha proporcionado los conocimientos específicos de una profesión o para la actividad en un sector en el que buscará empleo
- la formación complementaria y extraacadémica que posea, especialmente útil cuando de competencias claves o transversales se trata
- su experiencia profesional
- y los procedimientos que sigue en la búsqueda de empleo

serán claves para su empleabilidad y afectarán a las condiciones en que se producirá su inserción laboral tras el egreso.

1.2.3. El papel de las universidades en materia de empleabilidad e inserción laboral

Sustanciar el papel y las competencias de la universidad en el objetivo de elevar la empleabilidad de sus estudiantes y facilitar su inserción laboral nos enfrenta a la dicotomía y el debate de cómo es y cómo debería ser dicho papel. No es sencillo delimitar su área de competencia en la materia, si bien sí lo es reconocer las limitaciones que se imponen a las mismas. En fin, para continuar con la tarea encomendada debemos evidenciar el compromiso de esta institución con la empleabilidad, lo que nos lleva directamente a señalar las políticas universitarias que se siguen en cada entidad inevitablemente reflejadas, o no, en sus planes estratégicos y áreas de gobierno de las diferentes universidades, así como en la forma en que la tarea se viene abordando y los medios disponibles comprometiendo para el logro de este fin.

No se nos escapa que el objetivo es complejo y que en él intervienen diferentes agentes que interactúan voluntaria o involuntariamente en el propósito. A continuación revisamos aspectos en las siguientes líneas.

1.2.3.1. El rol de las universidades en materia de empleabilidad

La percepción que los miembros de la sociedad tienen de la misión de la universidad en dicha sociedad ha ido evolucionando con el tiempo. Dicha percepción ha ido acompañada a la evolución que la propia sociedad ha ido teniendo en el pasado, y sigue teniendo en el presente.

Desde no hace tantos años esta percepción comenzó a incluir a la empleabilidad como uno de los aspectos relevantes ligados a la misión de la universidad. Si bien, en honor a la verdad, y aunque la relevancia de la empleabilidad va creciendo con el tiempo en el seno de las universidades, aún hoy algunos no comparten esta relevancia. Ello es debido a que una parte de la sociedad entiende la misión de la universidad solo relacionada con la encomienda de velar por la generación y la transmisión del conocimiento, además de permanecer como garante de valores como el pensamiento crítico; sin embargo, poco a poco resuenan con más fuerza los planteamientos que entienden que la misión de la Universidad no termina en sí misma sino que esta debe ligarse a otros agentes de la sociedad, entre otros, aquellos con quienes los egresados y las egresadas van a desarrollar su labor profesional.

La primera consecuencia de reconocer que la empleabilidad es parte de la misión de la universidad implica admitir que aquella no solo tiene que formar a las y los estudiantes transmitiéndoles conocimiento y preparándoles para generar nuevo conocimiento, sino que debe volcarse en que además adquieran habilidades que les permitan desarrollar su labor profesional en el contexto actual y, más difícil aún, en un contexto futuro incierto y todavía por concretar.

En este punto se hace necesario introducir una serie de cuestiones relevantes a este debate. La primera es que cuando se habla de empleabilidad, frecuentemente, se asume que esta se refiere únicamente a la empleabilidad en el tejido empresarial, dado el papel creador de riqueza que a este tejido se le presupone. Sin embargo, muchos egresados y egresadas ejercen su carrera laboral como técnicos de la Administración o en sectores como el sanitario o el de la educación dentro de organismos de las diferentes administraciones. En este sentido, el informe *The State of University-Business Cooperation in Europe* (UE, 2018) deja claro que la universidad debe cooperar con el mundo de los negocios en el sentido más amplio de este término, entendiéndose que el negocio de una organización es su misión, sin que esta tenga necesariamente asociada un objetivo crematístico. Esto revela, por tanto, que la inserción laboral de los futuros titulados y tituladas se realizará en el tejido productivo en cualquiera de sus formas, ya sea de naturaleza empresarial o de servicios a la comunidad en el ámbito de las diferentes instituciones públicas e incluso en entidades sin ánimo de lucro.

La segunda es que en estos momentos estamos en una situación marcada por la incertidumbre y el cambio, siendo este cambio no solo tecnológico. El informe *The Future of Jobs* del *World Economic Forum* (WEF, 2018) explica claramente esta situación. Esto nos lleva a que las competencias no técnicas cobren una mayor importancia, como se indica en el anterior informe y frecuentemente en múltiples publicaciones de todo tipo. La formación práctica es cada vez más necesaria, y eso acerca a los egresados y las egresadas al empleo, si bien esto es únicamente cierto en tanto en cuanto también vayan formados en

competencias transversales –por ejemplo, liderazgo, iniciativa, resolución de problemas, trabajo en equipo,...- de forma que los titulados y las tituladas sean capaces de trasladar ese conocimiento a contextos distintos a los que se han enfrentado en la universidad y en sus prácticas curriculares. En tal sentido, es necesario tener presente que la probabilidad de que el contexto sea el mismo al que atendieron en su periodo de aprendizaje disminuye dramáticamente con el tiempo.

La tercera cuestión relevante viene de la mano de la revelación que el *Estudio de Empleabilidad* del INE (2014) puso sobre la mesa. En él se pone de manifiesto cómo egresados/-as con diferentes perfiles académicos afirmaban que las competencias no técnicas les habían sido especialmente útiles para encontrar empleo. En este punto, es interesante tener presente varios indicadores. El primero, la tasa de empleo que desvela el mismo estudio (INE, 2014) y que eleva al 75,6% la inserción laboral de los recién titulados y tituladas, pero también que en muchas ingenierías supera el 90%. Por otro lado, y en relación con las competencias, el Índice Europeo de Competencias (Unión Europea, 2017) para el año 2016 daba a España el valor más bajo de todos los países europeos en dicho *ranking*. Además, no conviene perder de vista el número de ofertas de empleo que quedan vacantes anualmente: hasta 10% se quedan sin cubrir y aún resulta necesario redefinir hasta un 20% del total, según el informe Addecco (2018). A ello se une el alto porcentaje de universitarios que se consideran “sobrecualificados”. Según la OCDE (2016) España muestra un 22% de ocupados en sobrecualificación, siendo sólo superada por Portugal y Grecia; cuestión que también corrobora la edición de 2017 del Barómetro de Empleabilidad y Empleo de Universitarios Edición Máster (Michavilla et al., 2018) en el que un 30,88% de los encuestados se sitúan en sobrecualificación. Esta situación queda perfectamente reflejada en el informe de la OCDE para España (OCDE, 2017).

Las anteriores cifras nos llevan a plantear muy seriamente que la empleabilidad es un asunto que incumbe a las universidades, y con el que estas deben comprometerse, no solo facilitando a sus estudiantes el acceso al mercado laboral, sino contribuyendo en el ajuste de competencias al tiempo que se incentiva la generación de empresas intensivas en conocimiento, auténticas demandantes de efectivos de la educación superior. Este último aspecto no es baladí pues, al fin y a la postre, esta sí debe ser una competencia prioritaria y estratégica de las universidades quienes deben incentivar la generación de *startups* entre el estudiantado y de *spin-off* entre sus grupos de investigación.

Ahora bien, todo este gran propósito requiere compromiso e incluye tareas de diferente naturaleza. Estas van desde facilitar que la persona egresada cuente con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, hasta acercar a las entidades empleadoras a las y los estudiantes para proporcionar información útil en su elección de carrera, pasando por facilitar a tales estudiantes la realización de prácticas curriculares y no curriculares que permitan un encuentro entre las partes. A ello se une además la importancia de proporcionar servicios en aspectos relacionados con la intermediación laboral entre estudiantes y recién egresados/-as con las entidades empleadoras, procurar más formación en competencias transversales y no descuidar al pequeño porcentaje de estudiantes interesados en generar nuevas empresas intensivas en conocimiento, por cuanto serán los empleadores y las empleadoras de mañana.

Dicho esto, nos podemos preguntar si esta responsabilidad relativa a la empleabilidad afectaría por igual a cualquier universidad, y si el enfoque debiera ser el mismo. Lo cierto es que hay muchos perfiles de universidad, desde aquellas con vocación científico-

tecnológica, como son las universidades de corte politécnico, hasta otras altamente orientadas a las Humanidades o las de Ciencias puras. En tal sentido, el tipo de carrera profesional que espera a un universitario centrado en Humanidades, en principio, podría ser diferente a la de un ingeniero y, por tanto, cada universidad debe dibujar su propio patrón para enfocar el trabajo en empleabilidad conforme a sus condiciones de partida. Esto también es igualmente importante en universidades centrales frente a las periféricas, dado que el contexto socio-económico es radicalmente diferente y requiere una política universitaria en la materia adaptada a sus circunstancias de contexto, pues la riqueza y diversidad de tejido empresarial y administrativo es bien distinto en regiones y localidades con alta centralidad frente a otras zonas más yermas. Así, los diferentes tipos de universidades condicionadas por sus contextos podrían abordar la empleabilidad con un enfoque propio que no necesariamente confluya con la generalidad, pero que sí comparten con las demás un marco que justifica sus acciones encaminadas a posibilitar la mejora en la empleabilidad de sus egresados/-as.

En este sentido, sería posible establecer un conjunto de funciones comunes y no dependientes de su contexto, y aconsejable para todas las universidades, como es el garantizar que la persona egresada tenga un nivel competencial adecuado pensando en una potencial vida laboral en su entorno –aun a sabiendas de que no necesariamente la ejercerá en el mismo-, que la universidad posea un observatorio de empleo que haga seguimiento del efecto de sus políticas en materia de empleabilidad y de la inserción laboral de sus egresados/-as, o que la persona egresada pueda tener contacto con sus potenciales empleadores/-as antes de la inserción en el mercado laboral.

Lo cierto es que, en la práctica, cada universidad debe valorar la forma que les permite optimizar el cómo abordar la mejora de la empleabilidad de sus estudiantes, siendo conscientes de que tanto las titulaciones impartidas, como las características donde la universidad desarrolla su actividad –i.e., población, industria, administraciones, organizaciones, etc.- condicionarán la forma en que la universidad aborda la empleabilidad de sus egresados/-as.

1.2.3.2. Agentes implicados en la mejora de la empleabilidad y la inserción laboral de los titulados y las tituladas universitarios

Ahora bien, ¿quiénes son los implicados de forma central y colateral en la mejora de la empleabilidad e inserción laboral de los titulados y las tituladas universitarios? Nos referimos particularmente a aquellos que han de definir y ejecutar las políticas en materia de empleabilidad e inserción laboral de este sector de la población que nos ocupa.

El marco institucional es relativamente claro e incluye no solo a la institución universitaria, a quien interesa abordar el problema desde la perspectiva señalada en el epígrafe que precede a este, sino también al estamento gubernamental en cualquiera de sus niveles – i.e., estatal, regional o local- encargado de dibujar y ejecutar las políticas activas de empleo, particularmente en el segmento de población joven –al ser el más numeroso en la formación superior-. En tal sentido, la universidad puede convertirse en un agente colaborador activo para la operativización de dichas políticas enfocadas al segmento de población mayor de 18 años, con formación universitaria o en formación. Cualquiera de los programas que traten de incentivar la inserción laboral de estos jóvenes encaja bien en el

propósito, y el esfuerzo común se hace necesario. Dotar a las universidades de recursos para este fin también es importante, de ahí que los programas en colaboración no deban obviar que los mismos son, en primera instancia, objetivo del ente gubernamental que los aprueba y para el que la universidad presta todo su apoyo. Ha de tenerse presente que, hasta ahora, los programas plurianuales a los que se vinculan aquellas con sus gobiernos autonómicos, especialmente en el caso de las universidades públicas, no las han dotado previamente para ejecutar este tipo de políticas. No obstante, no debe perderse de vista que la aplicación de las políticas públicas es tanto más eficiente cuanto más se acerque al destinatario de las mismas, y en ello, la universidad se encuentra en el primer nivel de relaciones de los jóvenes universitarios con su entorno institucional, por tanto, esta colaboración interesa a ambas partes.

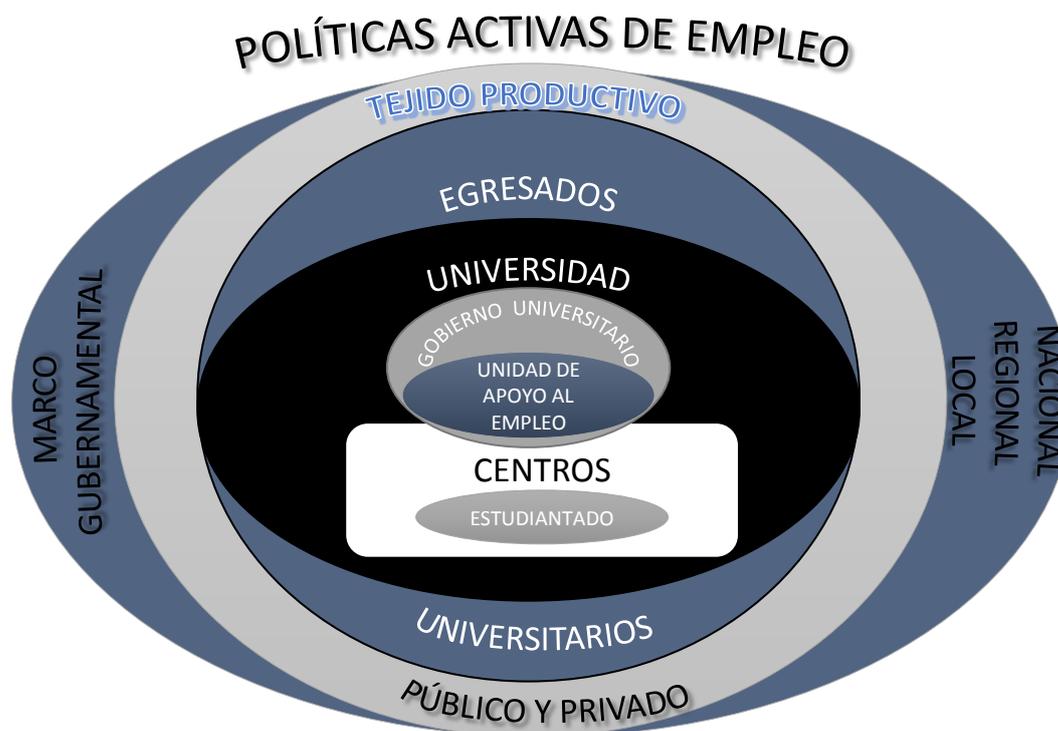
No obstante, una vez cada estudiante universitario se titula, se encuentra de lleno inmerso en un entorno laboral que aún desconoce, y es precisamente el empleador el que lo liga al mismo. Todo el trabajo previo que pueda adelantarse es extremadamente útil, especialmente en cuanto a procurar el ajuste competencial con el marco sectorial en el que la persona recién titulada ejercerá su profesión. De ahí que la conexión con el tejido productivo sea imprescindible, y en ello pueden ayudar particularmente a este encuentro las cámaras de comercio, los colegios profesionales, las asociaciones y federaciones empresariales, así como los clústeres sectoriales que pueden facilitar el acceso de los y las estudiantes a información útil y a una red de contactos rica y diversificada. Ni que decir tiene que es precisamente la presencia de emprendedores/-as y profesionales de un sector en las aulas lo que más valor añade a este propósito.

Ahora bien, todo esto no es posible sin la complicidad de la propia institución universitaria y sus centros, aquellos que tutelan las especialidades y los títulos que dan como resultado a las egresadas y los egresados que luego ingresan en el mercado laboral. En dicha institución parece prioritario que comulguen varias circunstancias: (1) que el equipo de gobierno de la universidad considere el objetivo estratégico y una prioridad entre sus múltiples competencias, en tal sentido, debe “creer” y “militar” en el propósito, por lo que medidas “maquillaje” no procurarían los resultados perseguidos; (2) como resultado de lo anterior, tanto la estrategia como la estructura de la institución deberían reflejar esa firme convicción del equipo que guía a la institución generando en su plan estratégico objetivos y programas específicos, y dotando de forma efectiva una unidad interna para la ejecución de dicha estrategia en forma de vicerrectorados, secretariados o direcciones para este fin con unidades administrativas que apoyen el desarrollo de las múltiples tareas que le serán encomendadas; y, finalmente, (3) el cambio cultural dentro de la organización universitaria conllevará, asimismo, un trabajo concienzudo en la base de la pirámide y esto no incluye solo al estudiantado, sino también al profesorado al cargo de impartir conocimiento, estos últimos son claves en todo el proceso y no siempre la institución presta atención a su formación en la materia.

La Figura 1.2.1. esquematiza de forma sencilla el marco político gubernamental y todos los agentes implicados en la mejora de la empleabilidad y la inserción laboral de las y los estudiantes universitarios. En dicho marco no debe pasarse por alto a los propios estudiantes y egresados/-as, son también claves en el proceso en la medida en que, siendo los sujetos a los que se dirige el propósito que debatimos, si estos no son conscientes de su necesaria implicación en el mismo de nada sirven las mejores políticas e iniciativas que en este ámbito puedan desarrollarse. Por y para el titulado y en beneficio de su bienestar

socio-económico está la clave que luego redunda en una mejora de la competitividad del tejido empresarial y, en última instancia, del estado de bienestar de la región en que ambos operan.

Figura 1.2.1. Marco político y agentes implicados en la mejora de la empleabilidad e inserción laboral de los universitarios



Fuente: Elaboración propia

1.2.4. Objetivos específicos en materia de empleabilidad e inserción laboral y actuaciones críticas de las universidades para avanzar en su consecución

En un entorno de cambio constante y acelerado, la universidad debe responder a ese cambio ofreciendo una formación técnica a sus estudiantes actualizada y relevante, pero lo suficientemente flexible para permitirles una rápida adaptación al cambio, siendo justo ahí donde las competencias transversales adquieren todo el protagonismo. Ahora bien, cualquier esfuerzo encaminado a facilitar la inserción laboral es bienvenido y en ello varios son los objetivos en materia de empleabilidad e inserción laboral que deben plantearse las universidades, al margen de mostrar un compromiso activo, como el dibujado en el epígrafe anterior, con este propósito.

Teniendo en cuenta, conforme a todo lo visto anteriormente, que uno de los fines principales de la educación superior es preparar a los y las estudiantes para sus futuras profesiones, contribuyendo así a la empleabilidad y a la inserción laboral de estas

personas, cabe preguntarse a qué conjunto de objetivos específicos deben atender principalmente las universidades a través de sus actuaciones.

En respuesta a esto, entre otros, cabría apuntar a los siguientes:

- que los titulados y las tituladas universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento;
- que las y los estudiantes y titulados y tituladas universitarios cuenten con competencias específicas para la búsqueda activa de empleo y, en su caso, para el desarrollo de su iniciativa emprendedora;
- que las y los estudiantes y recién titulados y tituladas sean capaces de planificar su propia carrera profesional en función del conocimiento de sí mismos, las herramientas de búsqueda de empleo y las oportunidades a su alcance;
- que las y los futuros y actuales estudiantes universitarios y recién titulados y tituladas cuenten con información adecuada sobre la empleabilidad e inserción laboral de los diferentes títulos universitarios que se imparten, así como del efecto de las medidas aplicadas por la universidad para elevar la empleabilidad de sus titulados y tituladas;
- que las entidades empleadoras cuenten con información adecuada sobre la empleabilidad e inserción laboral de los diferentes títulos universitarios que se imparten, así como del efecto de las medidas aplicadas por la universidad para elevar la empleabilidad de sus titulados y tituladas;
- que las y los estudiantes y recién titulados y tituladas universitarios cuenten de forma continuada con oportunidades de encuentro con entidades empleadoras y viceversa.

Este conjunto de objetivos se han concretado así en tres bloques de trabajo principales para las universidades sensibilizadas con el trabajo en pro de la mejora de la empleabilidad de sus estudiantes: (1) definición y logro del perfil de egreso; (2) acciones relativas a la orientación de estudiantes y (3) acciones encaminadas a la intermediación con el empleo (ver Tabla 1.2.2.). Así, es precisamente la identificación del conjunto de actuaciones que se entienden fundamentales para avanzar en la consecución de tales objetivos específicos -según la literatura, los informes técnicos consultados para el desarrollo del presente informe y la experiencia de las universidades participantes en el proyecto-, lo que ocupará las siguientes páginas.

De esta forma, la presente Guía prestará atención, entre otros, a los siguientes elementos que atienden a la consecución de los objetivos específicos antedichos; elementos en los que se profundizará en los demás capítulos del presente informe.

Tabla 1.2.2. Guía de las actuaciones críticas para la mejora de la empleabilidad e inserción laboral de los universitarios

BLOQUE	ÁMBITO	TIPO DE ACTUACIÓN
1. Definición y logro del perfil de egreso	1.1 Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso	1.1.1 Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología
		1.1.2 Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología
	1.2. Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso	1.2.1 Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas
		1.2.2 Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras)
		1.2.3 Actuaciones de movilidad
		1.2.4 Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) ajustada al título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso
1.2.5 Formación y sesiones de actualización para el conjunto del personal involucrado (PDI y otro) orientadas a la mejora de la empleabilidad de estudiantes y titulados/-as		
1.2.6 Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso		
2. Orientación de estudiantes	2.1 Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral	2.1.1 Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento
		2.1.2 Información sobre los servicios universitarios de empleo
	2.2 Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal	2.2.1 Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal
		2.2.2 Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo
		2.2.3 Mentoring por parte de entidades empleadoras y emprendedores
	2.3 Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo	2.3.1 Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo
		2.3.2 Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación
		2.3.3 Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)
		2.3.4 Formación y asesoramiento en networking
	3. Intermediación con el empleo ⁵	3.1 Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad
3.1.2 Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad		
3.1.3 Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora		
3.1.4 Potenciar <i>networking</i> y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y Alumni		
3.2 Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral		3.2.1 La captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda
		3.2.2 Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados/-as

⁵ Las prácticas, a pesar de ser un tipo de actuación fundamental en el marco de la intermediación con el empleo, se han considerado aquí en el Bloque 1 (Definición y logro del perfil de egreso) con el único fin de evitar solapamientos.

1.2.5. Referencias

- Adecco (2018). Informe Adecco sobre perfiles deficitarios y escasez de talento en España.
- Álvarez-González, P., López-Miguens, M. J. y Caballero, G. (2017). Perceived employability in university students: developing an integrated model. *Career Development International*, 22(3): 280-299.
- Behle, H. (2020). Students' and graduates' employability. A framework to classify and measure employability gain. *Policy Reviews in Higher Education*, 4(1): 105-130.
- Berntson, E., Sverke, M. y Marklund, S. (2006). Predicting Perceived Employability: Human Capital or Labour Market Opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2): 223-244.
- Collins, L.; Hannon, P.D. y Smith, A. (2004). Enacting entrepreneurial intent: the gaps between student needs and higher education capability. *Education + Training*, 46(8/9): 454-463.
- Fugate, M.; Kinicki, A. J. y Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 14-38.
- García-Blanco, M. y Cárdenas-Sempértegui, E.B. (2018). La inserción laboral en la Educación Superior. La perspectiva Latinoamericana. *Educación XXI*, 21(2): 323-347.
- González-Romá, V., Gamboa, J.P. y Peiró, J. M. (2018). University Graduates' Employability, Employment Status, and Job Quality. *Journal of Career Development*, 45(2): 132-149.
- INE (2014). *Encuesta de Inserción Laboral de los Titulados Universitarios*.
- McQuaid, R. W. y Lindsay, C. (2005). The concept of Employability. *Urban Studies*, 42(2): 197-219.
- Michavila, F., Martínez, J. M., Martín-González, M., García-Peñalvo, F. J. y Cruz-Benito, J., Vázquez-Ingelmo, A. (2018). Barómetro de Empleabilidad y Empleo Universitarios. Edición Máster 2017. Madrid. *Observatorio de Empleabilidad y Empleo Universitarios*.
- OCDE (2016). *Getting Skills Right: Assessing and Anticipating Changing Skill Needs*.
- OCDE (2017). *Getting Skills Right – Spain*.
- Organización Internacional del Trabajo (2000). Resolución sobre el Desarrollo de Recursos Humanos. *Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo*, 88ª reunion en Ginebra
- Pool, L.P. y Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability, *Journal of Education and Training*, 49(4):277-289.
- Rodríguez, A. (2013). *El ajuste entre formación y empleo de los universitarios en España*. (Tesis doctoral). Universidad de León.

- Unión Europea (2017). European Skills Index 2016. Recuperado de <https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/indicators/european-skills-index>⁶.
- Unión Europea (2018). The State of University-Business Cooperation in Europe. *Publications Office of the European Union*. DOI 10.2766/676478.
- World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs*.

⁶ Los enlaces web que se ofrecen en el presente informe en sus distintos apartados han sido consultados entre enero de 2020 y la fecha de publicación de este documento.

1.3. Plan de trabajo

ANECA

José M. Nyssen

Como punto de partida inicial en la organización del trabajo realizado se ha tenido en gran consideración la propia experiencia de las universidades encaminada al desarrollo de actuaciones para la mejora del empleo y la empleabilidad de titulados y tituladas universitarios, así como la experiencia de dichas universidades y de ANECA en materia de aseguramiento de la calidad. Así, por ejemplo, precisamente entre las actuaciones relacionadas con el estudio del empleo y la empleabilidad de tales personas, por su relación con el presente proyecto, se pueden destacar especialmente los informes *Criterios e indicadores de calidad para la autoevaluación de las actividades de empleo que gestionan las universidades* y *Mapa de las actividades de empleo realizadas por las universidades* (de noviembre de 2006), elaborados por un grupo de trabajo de universidades en el marco de un proyecto coordinado por ANECA.

Además, el trabajo también ha tenido en cuenta los modelos de evaluación externa de títulos y de instituciones, de modo que pueda ser coherente y complementario con sus planteamientos actuales.

Fases del proyecto.

El presente proyecto se resume en dos fases principales:

- Fase I: Identificación de actuaciones clave de la universidad para la mejora de la empleabilidad y guía preliminar de autoevaluación.
- Fase II: Piloto de autoevaluación y documento final de guía de autoevaluación.

Los resultados de la fase I son los reflejados en el presente informe; mientras que los correspondientes a la fase II serán objeto de un segundo informe que habrá de ver la luz en próximos meses.

Participantes.

Para la realización de este proyecto coordinado por ANECA se cuenta con la participación de varios actores.

Por una parte, destaca el papel fundamental de las universidades en el proyecto a lo largo de todas sus fases.

La publicación desde ANECA de la *Convocatoria a universidades para la participación en el Proyecto para la creación de un marco para la autoevaluación de las universidades españolas en la mejora de sus actuaciones en materia de empleo y empleabilidad* de 19 de marzo de 2018 puso sobre la mesa las bases de la forma de participación voluntaria de las universidades en dicho proyecto.

Así, se ha establecido, por una parte, un **Grupo de trabajo** de varias universidades que ha asumido la labor de elaborar un bloque específico del proyecto.

Este grupo de trabajo se ha dividido en siete subgrupos de trabajo, cada uno de los cuales ha sido responsable del desarrollo de uno de los bloques temáticos de contenido del informe. Cada subgrupo de trabajo cuenta con al menos una universidad coordinadora y, en función de la extensión del bloque a abordar, un número variable de universidades también involucradas en la elaboración de los contenidos del bloque temático correspondiente.

Y, por otra parte, se ha establecido un **Grupo participante** de universidades cuyo papel fundamental es aportar información, participar en el piloto de la guía de autoevaluación y remitir observaciones sobre el informe final. En este grupo participante se cuenta con todas las universidades integrantes en el grupo de trabajo del proyecto y, además, con todas aquellas universidades que, sin pertenecer a este primer grupo, han manifestado interés en participar en el proyecto.

La relación de universidades participantes y la modalidad de participación pueden consultarse en el apéndice correspondiente de este informe.

Por otra parte, la herramienta para la autoevaluación y orientación en la mejora resultante del trabajo que han desarrollado las universidades implicadas se someterá asimismo a consideración de un grupo de trabajo conformado por representantes de varios agentes de interés (consejos sociales de las universidades, representantes de estudiantes, expertos, etc.) y expertos en la materia. Así, en una segunda fase del proyecto, se cuenta con un **Grupo de validación externa** cuya labor principal será aportar sus consideraciones para mejorar la guía de autoevaluación que se presenta en este documento.

Encuesta para la identificación de actuaciones clave de las universidades.

Por su relevancia en la recopilación de las aportaciones de las universidades participantes empleada para la identificación de actuaciones consideradas clave y su caracterización, cabe ofrecer al lector información de la encuesta que se ha llevado a cabo en el marco del proyecto, y cuyos resultados se presentarán a lo largo de los diferentes capítulos del informe.

Como se decía, con el propósito de recopilar el punto de vista de las diferentes universidades participantes para contribuir a sustentar las conclusiones de los distintos subgrupos de trabajo, desde el proyecto se abordó una encuesta conjunta a dichas universidades cuya fase de campo se desarrolló entre 17 de julio y el 7 de noviembre de 2019; periodo en el que, a través de un cuestionario autocumplimentado *on line*, las universidades introdujeron la información solicitada.

Sobre un total de 65 universidades que se ofrecieron inicialmente a colaborar, efectivamente se recibió la respuesta de 64. Este número supone que se ha contado con las aportaciones de una proporción superior a tres de cada cuatro universidades del sistema universitario español.

En todo caso, no se pretendió establecer un diseño muestral para lograr una representatividad estadística, sino que, como se verá, los resultados de la encuesta van directamente referidos al universo de universidades efectivamente participantes.

Con respecto al trabajo que realizaron las universidades, partió de las siguientes premisas:

- Como se adelantaba, a través de la encuesta se pretendió obtener información de utilidad para identificar los tipos de actuación fundamentales que debieran realizar las universidades para la mejora de la empleabilidad y la inserción laboral de estudiantes y titulados/-as, y con independencia de que tales tipos de actuación se estuvieran llevando a cabo o no actualmente en la universidad que respondía a la encuesta. Por tanto, no se buscaba establecer un mapa del estado actual en cada universidad, sino más bien obtener información relevante para trazar una carta de navegación de modo que las universidades que así lo quieran puedan tener una orientación clara de hacia dónde podrían poner rumbo para lograr alcanzar en mayor medida el objetivo de la mejora de la empleabilidad y el acceso al mercado de trabajo de sus estudiantes y titulados/-as. De este modo, la información obtenida a través de la encuesta, dado su carácter, no se ha empleado en ningún caso para elaborar una comparativa de las universidades en función de su trabajo actual en materia de empleabilidad o inserción laboral.
- Visto que la información solicitada en el cuestionario concierne al conjunto de la universidad –por tanto, es una respuesta de la institución-, en ciertos casos, pudieran estar involucradas secciones o unidades diferentes (empleo; calidad; planificación estratégica; emprendimiento; títulos y formación académica; prácticas; movilidad; etc.). De este modo, allí donde era preciso, se dio un oportuno ejercicio de comunicación interna dentro de la universidad para poder así dar una respuesta institucional coordinada por parte de esta. No en vano, para posibilitar una respuesta participativa dentro de cada universidad, se estableció un plazo suficientemente amplio para la cumplimentación de la encuesta, dado que era de gran importancia su adecuada cumplimentación en este sentido.

El carácter del proyecto anima explícitamente en todo su desarrollo a la coordinación interna e integración de las actuaciones en materia de mejora de la empleabilidad y la inserción laboral, por lo que esta recogida de información coordinada dentro de la universidad, de gran valor, ha servido en parte para encaminarse en esta dirección allí donde se considera más oportuno.

Finalmente, en cuanto al contenido del cuestionario, este se estructuró en seis apartados principales:

- Objetivos específicos a atender por parte de las universidades.
- Definición y logro del perfil de egreso.
- Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo.
- Intermediación con el empleo.
- Otro tipo de actuación de importancia.
- Elementos contextuales e institucionales.

El detalle de dicho contenido así como el del manual de la encuesta puede consultarse en el apéndice correspondiente del final de este informe.

2.IDENTIFICACIÓN DE ACTUACIONES CLAVE DE LAS UNIVERSIDADES EN MATERIA DE MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD Y DEL EMPLEO

2.1. Empleabilidad y servicios universitarios de empleo: referentes internacionales

Universidad de Granada (coordinación del capítulo)

Rafael Peregrín Espinosa

Universitat Jaume I de Castelló

M^a Isabel Beas Collado

Universidad de Santiago de Compostela

Jose Manuel Villanueva Prieto

2.1.1. Introducción

Los servicios universitarios de empleo en España son relativamente recientes si los comparamos con los de otros países de nuestro entorno; es bueno recordar aquí que cuando el paro universitario comenzaba a ser un dato preocupante hace ya más de 40 años, la Fundación Universidad-Empresa y el Ministerio de Trabajo en colaboración con algunas universidades emprendieron un estudio encaminado a analizar modelos de servicios en diferentes universidades extranjeras (Fundación Universidad-Empresa, 1986).

De aquel estudio resultó que los modelos desarrollados por universidades anglosajonas eran los más convincentes y, concretamente, el de la Universidad de Indiana con lo que a partir de ese momento se crearon los Centros de Orientación e Información a Estudiantes (C.O.I.E.) tomando esa referencia y adaptándola a la situación española.

En este periodo de historia que va desde aquel momento hasta la actualidad, se puede afirmar sin temor a exagerar que los servicios universitarios de empleo en España se han hecho mayores, muchas universidades han desarrollado estructuras, centros o servicios con los que desarrollar actividades y organizar eventos para sus estudiantes y titulados; en definitiva existe en general entre las universidades españolas un modo de hacer que parece indicar que se está en el camino indicado. La cuestión que se puede plantear en este momento es si lo que se hace en la actualidad por parte de las universidades es lo adecuado y suficiente.

Además de esto, y entendiendo que las necesidades tanto de las y los estudiantes y titulados como de las empresas cambian, parece recomendable aprender de los mejores y estar atento a la actividad que se desarrolla en nuestro entorno, lo que constituye un aspecto necesario en cualquier organización que pretenda no ya mejorar, sino sobrevivir.

Por otra parte, y dado que el nivel de desempleo es tan elevado y los esfuerzos hechos en educación y políticas de empleo parecen no ser suficientes, recientemente ha aparecido el nuevo término de “empleabilidad” y una profusa y abundante normativa y literatura sobre el mismo.

Por todo lo dicho hasta aquí, la ANECA, con la intención de dotar a los servicios universitarios de empleo de las universidades españolas de un instrumento que les ayude a autoevaluar su actividad en relación con la empleabilidad, lanzó una convocatoria a finales de curso 2017/2018 destinada a las universidades de todo el territorio nacional que quisieran colaborar con ella en este propósito.

Para ello se fijaron siete grupos de trabajo que tratarían los aspectos que tienen que ver con la empleabilidad desde diferentes ángulos, uno de los cuales es el que se tiene que ocupar de extraer información sobre los referentes internacionales en materia de empleabilidad y que ha sido encomendado a las universidades de Santiago de Compostela, Jaume I de Castelló y Granada y cuyo resultado es el que se pretende reflejar en el presente informe.

Si tuviésemos que resumir en este punto nuestra percepción global de cuál es el papel que, más allá de nuestras fronteras, se le atribuye a las universidades en toda la normativa, informes y estudios consultados tendríamos que concluir dos cuestiones:

- Existe un cierto consenso en cuanto a las posibles soluciones/recomendaciones que se formulan o, al menos, no hay soluciones contradictorias o excluyentes.
- El empleo de los universitarios es un tema de mucho interés si nos atenemos al significativo volumen de normas, recomendaciones, directrices, estudios, etc. elaborados no sólo por expertos, sino también por instituciones y consorcios de distinto tipo.

Así las cosas cabría preguntarse si las universidades de diferentes países siguen las recomendaciones que, por otra parte, son accesibles a todo aquél que esté interesado, y en este punto llega uno de los hallazgos de nuestro trabajo: **las universidades no siguen de manera homogénea lo que refleja la “literatura sobre empleabilidad”, ofrecen soluciones particulares, a la medida (pensamos) de sus posibilidades;** y con esto llegamos a otro de los hallazgos: **la creatividad y adaptabilidad pueden considerarse unas constantes a las respuestas que cada universidad articula con respecto a la empleabilidad,** con lo que queremos decir que, en muchos casos, la oferta que se hace viene dada por razones históricas institucionales, culturales, de la configuración de la sociedad, funcionamiento del mercado laboral o la propia universidad.

En algunos casos particulares, tanto en España como en otros países, sin embargo, puede deducirse que lo que se hace sea más una cuestión de “cubrir el expediente” que de convencimiento.

2.1.2. Metodología

Un par de cuestiones previas tuvimos que dilucidar antes de comenzar a trabajar:

- Lo que entendíamos por empleabilidad
- Lo que entendíamos por referentes internacionales

A cada una de ellas vamos a dedicar un punto específico en nuestro informe, pero en este apartado vamos a describir sucintamente nuestra manera de proceder.

I.- La recopilación, la lectura y el análisis de todo aquello que pudiera ser de interés para elaborar el informe, incluidas las aportaciones de las universidades de otros grupos de trabajo comprendió:

- Hacer un inventario de los documentos que ya conocían los miembros del grupo de trabajo.
- Efectuar búsquedas de material de interés para complementar la documentación y generar una base documental amplia sobre la que extraer información relevante.
- Clasificar la documentación finalmente obtenida una vez considerada suficiente la misma.
- Una vez leída toda la documentación y debatida por los miembros del grupo, elegir la documentación sobre la que trabajar finalmente.

II.- Visita a 147 páginas web de universidades de todo el mundo⁷ con objeto de tener una visión global de qué cosas se hacen y de cómo se hacen. La obtención de esta visión nos daría una idea de qué y cómo buscar así como de los contenidos relevantes de nuestro informe y de los criterios para elaborarlo.

III.- Establecimiento de los criterios a contemplar en nuestro informe:

A la luz de toda la información obtenida en los dos puntos anteriores, el equipo estableció que deberíamos centrarnos en cuatro criterios a evaluar:

- Existencia o no de un servicio centralizado de empleo en la medida que, con independencia de que la empleabilidad puede verse afectada por diferentes actores y actividades desde la universidad, la existencia de un servicio universitario que tenga como cometido específico la empleabilidad de estudiantes y egresados/-as, parece una manifestación clara del compromiso de la universidad con la empleabilidad. Coincide este criterio también con la recomendación que se hace en este sentido en algunos de los documentos estudiados.
- Existencia de relaciones con el entorno ya que es una constante en toda la documentación consultada. Además de esto nos interesaba saber el tipo de relación y la intensidad de la misma.
- Desarrollo de actividades relacionadas con la empleabilidad entendiendo que actividades tales como el voluntariado, la movilidad, el fomento de la cultura, la investigación y la calidad docente, etc. son tareas y compromisos de las universidades y que cooperan en definir un perfil de persona empleable a sus estudiantes y titulados/-as. Este criterio también es igualmente recomendado en algunos de los documentos estudiados.
- Importancia de la empleabilidad para la universidad en tanto en cuanto quede reflejada en planes de calidad y estratégicos. Entendemos que un reflejo de la empleabilidad en estos ámbitos es un reflejo del compromiso y la convicción que la institución tiene con ella.

⁷ Revisión realizada entre los meses de junio y septiembre de 2019.

IV.- Descripción de los contenidos y estructura de nuestro informe lo que supone que, puesto que nuestro análisis se ha basado sobre una parte documental y otra de observación de determinadas universidades, el mismo habrá de contar con apartados diferenciados que reflejen los hallazgos reseñables de ambas partes.

En este sentido, y puesto que se habían visitado 147 páginas web de universidades, el equipo estableció que había que reducir el número de universidades para incluirlas en el informe y para ello se fijaron tres grupos de 10 universidades cada uno aglutinadas en base a los siguientes criterios:

- Universidades que se encuentran entre las mejores en el índice QS de empleabilidad.
- Universidades que se encuentren en entornos económicos y culturales similares a los de las universidades españolas.
- Universidades que pertenezcan a las redes que pertenezcan los miembros del equipo de trabajo (Grupo Compostela y Coimbra).

V.- Elaboración de unas fichas resumen de las universidades estudiadas con objeto de que se pueda ver de manera sencilla la situación en cada una de ellas, así como para facilitar la ampliación de información a las universidades que deseen hacerlo.

2.1.3. Empleabilidad y enseñanza superior: conceptualización

Desde la perspectiva de la Comisión Europea está bien asentada la definición de empleabilidad, según CEDEFOP (2008). *"The combination of factors which enable individuals to progress towards or get into employment, to stay in employment and to progress during their career"*.

En esta misma línea, el grupo de trabajo de Bolonia sobre empleabilidad (2009) define el término como *"the ability to gain initial meaningful employment, or to become selfemployed, to maintain employment, and to be able to move around within the labour market."* Por tanto se centra en aspectos individuales, siendo la misión de la Educación superior en este contexto la de equipar a los y las estudiantes con KSA (Conocimientos, habilidades y capacidades) que necesiten en el puesto de trabajo y que las entidades empleadoras requieran, y asegurar que las personas tengan más oportunidades de mantener y renovar aquellas competencias y atributos a lo largo de su vida laboral. Al finalizar sus estudios, egresados y egresadas deberían tener un conocimiento en profundidad de su disciplina y de competencias genéricas para la empleabilidad, las cuales deberían incluir la habilidad de comprometerse en diversas disciplinas, seguir itinerarios de aprendizaje flexible y asegurar un desarrollo personal y profesional continuado.

Más adelante, la Comisión Europea (2011) propone un benchmark de empleabilidad, un modelo integral que incluye factores micro: socioeconómicos, demográficos, atributos personales, conducta de búsqueda de empleo y factores macro: condiciones económicas, cambios demográficos, cambios tecnológicos, ajuste cualitativo, ajuste cuantitativo y factores de demanda.

En esta misma línea, Harvey (2001) identificó tendencias en la conceptualización de la empleabilidad como un continuo distinto del empleo, siendo un constructo desarrollado continuamente a través de la acumulación de nuevos conocimientos y experiencias del individuo a lo largo de la vida. Pero este desarrollo personal incrementa la probabilidad de obtener un empleo, pero no la garantiza. La empleabilidad se toma a menudo como una variable dependiente del contexto: el país, el marco temporal y la situación económica influyen en la naturaleza de la empleabilidad.

Fugate, Kinicki & Ashforth (2004) desarrollaron un modelo psicosocial de empleabilidad que incluye tres factores: capital humano y social, identidad de carrera y adaptabilidad al entorno.

Según Williams (2016), en una revisión sistemática del concepto, recoge que la empleabilidad es un constructo multifacético que ha ido elaborándose de forma más compleja y multidimensional en las últimas décadas. Varios modelos teóricos ha incluido dimensiones tales como capital, gestión de carrera, contexto, y factores muy variados tales como competencias transversales y técnicas, factores psicológicos, conducta de búsqueda de empleo, conocimiento del mercado de trabajo y las estrategias, competencias de autogestión, habilidades, etc.

En 2018 el Grupo de Trabajo de Empleo de la Red de Estudios Estudiantiles de CRUE acordó estas definiciones:

Inserción laboral: *acceso al mercado de trabajo, un hecho puntual, que conlleva la consecución de un puesto de trabajo.*

Empleabilidad: *es la combinación de factores individuales y contextuales que permiten a una persona incrementar la probabilidad de obtener o mantener un empleo ajustado a su capital educacional y que propicie su desarrollo profesional.*

La definición y el sentido sobre empleabilidad que ha adoptado el grupo de trabajo es este último entendiendo que, además de no crear conflicto con otras definiciones, coincidiendo en gran parte con el CEDEFOP (2008), parece sencilla y es, además, asumible en tanto en cuanto es el acordado a nivel nacional por nuestra red nacional.

Consecuentemente se va a analizar aquí el papel que tiene la universidad como agente que interviene con posibilidades y capacidades de modificar la empleabilidad de sus estudiantes y titulados/-as en tanto que:

- Forma a personas, las prepara para ser un agente activo en la sociedad y es una de sus misiones principales. En este sentido le facilita herramientas para que sea una persona empleable.
- Interactúa con la sociedad, coopera con ella y mejora el clima con el que se van a encontrar sus estudiantes y titulados/-as o lo que es lo mismo: Participa de manera activa en la creación de un entorno de empleabilidad para ellos.

2.1.4. Líneas básicas para el fomento de la empleabilidad en las instituciones de educación superior

Desde la perspectiva de las entidades empleadoras (**OCDE, 2017**) se recogen diversos estudios que apuntan la importancia de las competencias transversales de las personas egresadas: Trabajo en equipo, adaptabilidad, resolución de problemas y comunicación. Sin embargo, hay que considerar cruzar estas demandas junto con otra información, debido al peligro de los sesgos por sector, tamaño de la empresa, expectativas del empleador, etc.

Según este mismo estudio, otros factores que afectan positivamente a la empleabilidad de las personas egresadas desde el punto de vista de la organización y aplicación del currículo y actividades extracadémicas son: implementación de metodologías docentes como actividades de grupo y presentaciones orales; programas de movilidad internacional que desarrollan conocimientos de otras culturas, conocimientos lingüísticos, competencias y valores. Incluso la internacionalización en casa (la inclusión de estudiantado internacional que interactúe con los nativos), es de interés para ambos perfiles de estudiante. Los programas de work-based learning también están recogidos en la literatura como de alto impacto en la empleabilidad: aquellos que participan tienen menor tasa de desempleo, adquieren competencias transversales y tienen mayor probabilidad de ser empleados en su ámbito de estudios. En referencia a los servicios de empleo universitario (career services) el estudio de la OCDE (2017) indica que están muy extendidos en las universidades, pero no son tan profusamente utilizados por los y las estudiantes.

En cuanto a la relación entre el empleo y la universidad, las **tres dimensiones básicas** de lo que las sociedades esperan de la educación superior y respecto a las que sería necesario medir su relevancia son: el empleo sostenible, el desarrollo personal y la ciudadanía activa.

Un resultado de la revisión bibliográfica de la política internacional es que no se puede encontrar mucha información sobre la implementación de políticas relacionadas con el análisis de la eficiencia de la educación superior salvo en lo relativo al empleo sostenible, que parece ser la dimensión más utilizada para medir su pertinencia.

Así, la mayoría de los países prestan explícitamente atención política a la contribución de la enseñanza superior al empleo sostenible, mientras que los aspectos del desarrollo personal y la ciudadanía activa sólo suelen analizarse implícitamente.

Por ello existen políticas e indicadores asociados a la dimensión del empleo que afectan al contenido de las enseñanzas, al reconocimiento del aprendizaje previo, a los efectos del capital personal, a los métodos de enseñanza, al enfoque de la educación superior en el mercado de trabajo y al papel de las entidades empleadoras en la educación superior y en el establecimiento de las condiciones de entrada en el mercado de trabajo.

Como consecuencia de lo anterior, hay múltiples informes sobre las distintas actuaciones que despliegan las universidades para la mejora de la empleabilidad de sus graduados y graduadas.

El que consideramos más útil para nuestro propósito es el informe de **UNESCO (International Institute for Educational Planning www.iiep.unesco.org) 2018**, titulado: "Internal Quality Assurance (IQA): Enhancing higher education quality and graduate employability" debido tanto a su actualidad como a su metodología.

El informe al que nos referimos parte de analizar “casos” de universidades con los que ilustrar sus conclusiones. Las universidades analizadas, como es lógico en un estudio de UNESCO, abarcan todos los continentes (en este caso, con la excepción de Norte América: Universidades de Duisburg-Essen (UDE) (Alemania); Bahrain (UoB) (EAU); Free State, (UFS) (Sudáfrica); Talca (UT) (Chile); Viena University of Economics and Business (WU) (Austria); Xiamen (XMU) (China); Daystar University (DU) (Kenia); American International University (AIUB) (Bangladesh).

Pero, desde la identificación de “casos”, que nos aportan líneas y directrices muy comunes y generalizadas, el informe reconduce a un marco conceptual y sistemático la detección y valoración de experiencias concretas, lo que parece una forma adecuada de abordar la cuestión.

Así, en el capítulo 3 del informe, titulado “IQA and employability: Viewing the linkage in different contexts”, se contiene la esencia de lo que puede ser interesante para nosotros.

Tras repasar la noción de empleabilidad de las personas graduadas, el informe se concentra en la consideración de la relación entre Educación Superior y empleabilidad.

Respecto a esa relación, se indica que se han identificado tres ámbitos en los que el estudio de casos ilustra cómo las distintas universidades abordan la cuestión, que son:

1.- Garantía externa de calidad:

La mayor parte de las universidades están implicadas en la acreditación de sus programas a través de organismos externos y/o profesionales, bien voluntaria u obligatoriamente, dependiendo de las regulaciones nacionales.

En este sentido, las acreditaciones externas de carácter internacional en ámbitos profesionales especialmente competitivos son una herramienta muy utilizada por las universidades para demostrar la relevancia de sus programas, contribuyendo así, directa o indirectamente (a través del aumento del prestigio de sus programas), a la orientación al empleo de los programas de estudio y a la empleabilidad de sus graduados/-as.

Esto cobra especial importancia en determinados campos profesionales, en los que la acreditación de las competencias adquiridas (y no solo la conclusión exitosa de un curriculum académico) son requisito para acceder al empleo.

2.- Orientación estratégica de la universidad:

La cuestión de la empleabilidad conforma el desarrollo de los planes estratégicos de las universidades y, en el caso de las universidades especializadas, incide de forma muy directa en su visión y misión.

Así, son frecuentes expresiones de este tipo en los planes de distintas universidades:

“La misión de la UIAB es proveer graduados competentes en varios campos y mostrar excelencia y liderazgo para atender las necesidades tecnológicas y de desarrollo del país”.

“El objetivo de UoB es incrementar la calidad de los programas para alinearlos con las necesidades del mercado y las prioridades nacionales”.

3.- Estrategias operacionales para dar soporte a la empleabilidad:

En el estudio se identifican los siguientes mecanismos y estructuras existentes con carácter general en las universidades:

-
- a) Oficinas de empleo y servicios de carrera y orientación profesional.
 - b) Implicación de entidades empleadoras en el gobierno y enseñanza de las universidades.
 - c) Prácticas, programas de capacitación en competencias transversales y cursos sobre empleabilidad.
 - d) Eventos con entidades empleadoras con el objeto de establecer contactos informales con estudiantes y egresados/-as.

Disponer de estructuras especializadas para la inserción laboral de sus graduados/-as es común en las universidades.

Habitualmente esas estructuras reúnen información del contexto y evolución del mercado de trabajo y de las condiciones de entrada en él de los graduados y las graduadas.

Con frecuencia, también mantienen relación con alumnos y alumnas egresados.

Los servicios que proporcionan estas estructuras abarcan un amplio abanico de opciones, siendo las más habituales la información sobre empleos, las jornadas o seminarios de orientación laboral, los programas de mentoría y la gestión de programas de prácticas.

En algunos casos se establece una relación entre los servicios de orientación laboral y las iniciativas de emprendimiento, tanto a través de su fomento directo (actuaciones de fomento de start-ups) como a través de la inclusión de materias de emprendimiento en los currícula de los programas.

También en este campo del emprendimiento se promueven iniciativas de mentorización por empresas o graduados/-as que ya han experimentado esas iniciativas.

Es también muy común la organización de encuentros informales de alumnos/-as con entidades empleadoras, que pueden adoptar múltiples y variadas formas.

A continuación, el informe analiza diferentes visiones del rol de la universidad respecto a la empleabilidad, así como del papel de los sistemas internos de garantía de calidad (IQA) para incrementar la empleabilidad, para, después, detallar las herramientas IQA para tal fin, que se agrupan en estas categorías:

- Estudios de inserción de graduados/-as.
- Encuestas de satisfacción de entidades empleadoras.
- Implicación de las entidades empleadoras en la revisión de los programas de estudio.
- Análisis del mercado de trabajo.
- Evaluación de las competencias de estudiantes.

Finalmente, el estudio establece estas conclusiones generales:

1.- La importancia de entender el contexto local cuando se analiza la importancia de la empleabilidad. Lo local condiciona y determina políticas institucionales, pero no hay que olvidar que, en determinados contextos, la formación no está dirigida exclusivamente a atender necesidades del entorno, sino las expectativas de los y las estudiantes, que no se circunscriben exclusivamente a su entorno social.

2.- La conveniencia de formalizar la participación de graduados/-as y entidades empleadoras en la revisión de los programas de estudio.

3.- La necesidad de atender de forma equilibrada a la adquisición de competencias genéricas y a las específicas de la especialidad en los programas de estudio.

4.- El uso de los instrumentos de garantía de calidad como soporte a la empleabilidad.

El informe está disponible en la web del IIEP y en la de UNESCO Publishing.

2.1.5. Acciones y programas especialmente relevantes en materia de empleabilidad a desarrollar por las instituciones de educación superior

Se ha realizado un análisis en profundidad de varios de los principales documentos existentes recientes, relativos al tema “empleabilidad y educación superior”: desde informes de la Comisión Europea y otras instituciones relevantes en materia de educación superior, así como buenas prácticas detectadas en proyectos europeos evaluados e informes nacionales sobre los propios servicios de empleo universitario. Se considera necesario reseñar algunos de ellos, ya que inciden en aspectos especialmente relevantes y generalizados en materia de empleabilidad. En anexo se incluyen además otros informes.

2.1.5.1. Diseño curricular del aprendizaje basado en el empleo/trabajo

Work Based Learning as integrated Curriculum. (WBLIC) A framework for good practice

Accesible en www.wblic.org.uk

Este trabajo aporta ideas de buenas prácticas de la integración de las entidades empleadoras en el desarrollo del currículo, así como un modelo teórico a este respecto.

El estudio aporta ideas respecto al desarrollo e implementación de un currículo integrado que encaje la planificación y la implementación de las experiencias de aprendizaje de los y las estudiantes con las necesidades de las entidades empleadoras y del mercado laboral.

El marco es parte de un estudio más amplio que ha incluido una revisión del estado actual de los desarrollos de WBL en siete estados europeos, doce estudios de caso a nivel de programa y uno a nivel institucional, con un informe final.

Esta línea de implicación de las entidades empleadoras en el diseño del currículo también está recogida en el informe del 7th European University-Business Forum (2017) y en el Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission) (2018), que enfatizan también la importancia de que los representantes del mercado de trabajo estén integrados en los comités consultivos y de aseguramiento de la calidad de los planes de estudio.

2.1.5.2. Competencias transversales

El informe de la **European Higher Education Area and Bologna Process** de mayo de 2016 aporta reflexiones de interés sobre las competencias transversales con las que hay que dotar a graduados y graduadas, que parten de la relación dialéctica empleabilidad versus profesión.

La empleabilidad debe entenderse como el objetivo que compromete todo el proceso de aprendizaje. En cambio, los requerimientos profesionales se focalizan en los contenidos de aprendizaje de una titulación que se define por la atribución de los patrones de trabajo y los marcos ocupacionales.

La polaridad de esa dialéctica se expresa bien en la constatación de que, durante la evaluación de los candidatos, la mayoría de los estudios de las entidades empleadoras consideran que las habilidades sociales son fundamentales. Los graduados y las graduadas, según este informe, además de un amplio conocimiento relacionado con la profesión, deben disponer de habilidades analíticas, de la capacidad de comunicarse y de una mayor capacidad para la solución de problemas.

El impacto de las competencias transversales en el proceso de selección es mayor si cabe en el caso británico (Gambin, Hogarth y Winterbotham; 2016). Los resultados y competencias técnicas y académicas son totalmente insuficientes. Aunque para ciertos puestos se requiera una titulación específica, esta por sí sola es insuficiente, ya que se requiere un alto rango de competencias genéricas (soft) que son consideradas esenciales para poder ejecutar el trabajo con éxito en el seno de cualquier organización.

¿Cómo pueden desarrollarse estas competencias?

Una de las vías es la potenciación de los programas de movilidad internacional, tanto de estudios como de prácticas: El Erasmus Impact Study (2014) recoge la mejora en las competencias transversales de aquellos que han participado en programas de movilidad.

2.1.5.3. Cooperación entre Universidad y Empresa para la innovación y la modernización de los sistemas de formación de graduados y graduadas

El Informe del evento “7th University-Business Forum (2017). University-Business Cooperation (UBC) from Innovation and Modernisation” incorpora recomendaciones para la mejora de la cooperación entre la universidad y la empresa, especialmente en los sistemas de formación de futuros graduados y graduadas.

El enfoque de la colaboración empresarial-universitaria alentó y apoyó un diálogo sobre los mecanismos de colaboración efectiva, y brindó la oportunidad de escuchar cómo se genera innovación a través de vínculos y relaciones más eficaces entre las instituciones de educación superior y el mundo económico real.

El informe aporta tendencias y buenas prácticas sobre la colaboración Universidad-Empresa.

Las conclusiones más importantes son:

- (1) que las alianzas deben estar abiertas y ser útiles al valor estratégico de los socios, y abordar los problemas del mundo real;
- (2) que la cooperación en el futuro debe llegar más allá del ámbito de las instituciones de educación superior y de las empresas, incluyendo una gama más amplia de partes interesadas, como las autoridades locales, los interlocutores sociales así como otras organizaciones de nivel local; y
- (3) que la cooperación ofrece muchos desafíos y oportunidades, pero con más intercambio de buenas prácticas. Los proyectos piloto locales podrían ser escalados y tomar en consideración las necesidades de todos.

Se podrían crear situaciones provechosas para ambas partes que consolidarían de forma general la cooperación. Para ello, y respondiendo al interés en crear entornos beneficiosos, el enfoque necesita implicar más a los y las estudiantes en esa University-Business Cooperation (UBC). En particular, su participación en el desarrollo curricular junto con la participación de las entidades empleadoras se considera clave para preparar a empresas y a estudiantes para el futuro. Los y las estudiantes pueden co-crear oportunidades para la UBC con las experiencias prácticas resultado de los mecanismos clave para crear ambientes significativos y beneficiosos para la adquisición de habilidades. Esto podría paliar mejor la brecha en materia de cualificaciones y mejorar la situación del mercado de trabajo de los jóvenes.

2.1.5.4. La movilidad de estudiantes como herramienta para aumentar las habilidades requeridas para su empleabilidad

El Erasmus+ Impact Study (2014) es el estudio de impacto de acciones críticas en cuanto a la movilidad para estudios y para prácticas, encargado por la Comisión Europea, para medir el impacto de la movilidad internacional entre sus participantes y realizar una comparativa entre quienes no han disfrutado de dichas movilizaciones. El estudio recoge que las movilizaciones internacionales incrementan las competencias transversales y la empleabilidad de los participantes frente a los que no han participado.

El estudio incluye ciertos indicadores. Por ejemplo, en promedio, los y las estudiantes Erasmus tienen mejores habilidades de empleabilidad después de una estancia en el extranjero. Así, el 81% de tales estudiantes Erasmus perciben una mejoría en sus habilidades transversales cuando regresan, y el 52% considera que la mejora de sus habilidades es mayor de lo que esperaban antes de ir al extranjero. La tasa de desempleo de los y las estudiantes Erasmus cinco años después de la graduación es un 23% menor.

2.1.5.5. Las prácticas externas

En la situación actual, las universidades españolas están obligadas a la inscripción de sus estudiantes seleccionados en prácticas como cotizantes a la Seguridad Social y, por otra parte, se sigue con el debate sobre si estas prácticas deben o no de contar con una retribución. En ese sentido, puede resultar relevante la Resolución del Parlamento Europeo

de 6 de julio de 2010 sobre el fomento del acceso de los jóvenes al mercado de trabajo y refuerzo del estatuto del becario, del período de prácticas y del aprendizaje (2009/2221 (INI)), Este documento es antecedente de la Recomendación del Consejo sobre un marco de calidad para los períodos de prácticas (2014/C88/01). Ambos documentos, si bien es cierto que tienen varios años, pueden ser interesantes para dilucidar las dos cuestiones arriba planteadas y generar argumentos a las universidades para las negociaciones que puedan surgir con empresas y con administraciones además de la información que aportan sobre qué líneas es aconsejable trabajar para favorecer un clima de empleabilidad.

La resolución pide que se defienda a los jóvenes ante las entidades empleadoras — públicas y privadas— que, a través de los programas de adquisición de experiencia laboral, de aprendizaje y de prácticas, satisfacen necesidades básicas con un coste muy bajo o inexistente, explotando el deseo de aprendizaje de los jóvenes, sin tener ninguna perspectiva de incorporar plenamente a estos jóvenes entre su personal en el futuro. Insta también a los Estados miembros a que concedan plenos derechos en materia laboral y de seguros a jóvenes que se encuentran en un régimen de ejercicio, práctica y aprendizaje, subvencionando, bajo determinadas condiciones, un porcentaje de sus cotizaciones de la Seguridad Social.

Pide a la Comisión y a los Estados miembros que se asocien los programas de aprendizaje, prácticas y adquisición de experiencia laboral a los regímenes de Seguridad Social.

Considera sumamente importante la adaptación del sistema educativo y de formación a un mercado laboral que evoluciona dinámicamente y a la demanda de nuevas profesiones

Destaca la importancia de implicar a los jóvenes en la definición de las políticas educativas y formativas, de manera que se puedan tener mejor en cuenta sus necesidades; recomienda a este respecto que la Comisión consulte esas prioridades con los representantes de los consejos nacionales de la juventud.

Según la Recomendación del Consejo de la UE de 10 de marzo de 2014 sobre un marco de calidad para los períodos de prácticas (2014/C 88/01), está comprobado que la calidad de los períodos de prácticas y las perspectivas laborales están relacionadas. La capacidad de los períodos de prácticas para facilitar la entrada en el mundo laboral depende de la calidad del contenido didáctico y de las condiciones laborales que ofrecen. Los períodos de prácticas de calidad aumentan la productividad, mejoran la tasa de adaptación entre la oferta y la demanda del mercado de trabajo y fomentan la movilidad, en particular al disminuir los costes de búsqueda y adaptación tanto para las empresas como para los trabajadores en prácticas.

A efectos de la Recomendación del Consejo de la UE, se consideran períodos de prácticas los períodos limitados de práctica profesional, remunerados o no, que cuentan con un componente educativo o formativo, emprendidos con objeto de adquirir experiencia práctica y profesional con vistas a mejorar la capacidad de inserción laboral y facilitar la transición hacia un empleo normal por parte de los y las estudiantes.

La Recomendación de la UE no afecta a los períodos de prácticas cuyo contenido está regulado por la legislación nacional y cuya realización constituye un requisito obligatorio para acceder a una profesión determinada (como medicina, arquitectura, etc.).

La recomendación realizada a los Estados miembro de la UE es la de mejorar la calidad de los períodos de prácticas, en particular el contenido didáctico y formativo, y las condiciones

laborales que ofrecen, para así facilitar la transición del sistema educativo, el desempleo o la inactividad al mercado de trabajo, poniendo en práctica los siguientes principios:

- Celebración de un convenio de prácticas por escrito que recoja objetivos didácticos y formativos, derechos y obligaciones, condiciones laborales aplicables a los trabajadores en prácticas y duración razonable.
- Entre otras cosas, la Comisión Europea estudiará con los Estados miembros la posibilidad de que se incluyan los períodos de prácticas remuneradas en la red EURES y crear una página web específica sobre los marcos jurídicos nacionales para los períodos de prácticas.
- Insta a la Comisión y a los Estados miembros a que apliquen un enfoque basado en los derechos en los ámbitos de la juventud y el empleo. No debe comprometerse el aspecto cualitativo del trabajo decente para los jóvenes y, en los esfuerzos realizados, deben tenerse especialmente en cuenta las normas laborales básicas y otras normas relativas a la calidad del trabajo, como la ordenación del tiempo de trabajo, el salario mínimo, la seguridad social y la salud y seguridad en el trabajo.

Con el objeto de crear más y mejor empleo e inclusión en el mercado laboral hace una serie de indicaciones entre las que destacamos las siguientes:

- Destaca la importancia de la educación empresarial como parte integrante de la formación necesaria para los nuevos tipos de empleo.
- Invita a la Comisión a promover y apoyar —teniendo en cuenta las experiencias positivas nacionales de asociación entre escuelas, universidades, empresas e interlocutores sociales— algunos proyectos experimentales en los nuevos sectores estratégicos de desarrollo, en los que se prevea una adecuada preparación del nivel científico y tecnológico y la inserción específica de jóvenes, en particular mujeres, para favorecer la innovación y la competitividad de las empresas, utilizando para tal fin becas de estudio, contratos de prácticas de formación superior, contratos de trabajo no atípicos.
- Insta a las universidades a establecer un contacto temprano con las empresas y a proporcionar la posibilidad a los y las estudiantes de aprender habilidades necesarias para el mercado laboral.

En la misma resolución también se reflejan cuestiones de interés tales como la transición de la educación al empleo, para lo cual se recomienda que se mejoren los vínculos del sistema educativo con el mundo del trabajo y que se organicen sistemas de predicción de necesidades con respecto a las capacidades y las especialidades. Es asimismo conveniente prestar especial atención a la relación entre la educación y su entorno, el desarrollo de prácticas de calidad y su seguimiento.

En relación con la adaptación a las necesidades de la persona y del mercado laboral, entre otras cuestiones, pide a la Comisión y a los Estados miembros que ofrezcan a los jóvenes información sobre las demandas en el mercado laboral, siempre que se adopten unos mecanismos adecuados de revisión para controlar la evolución de las profesiones; pide a la Comisión y a los Estados miembros que desarrollen estrategias y políticas basadas en el ciclo de vida, que integren mejor la educación y el empleo, que consideren la transición segura un punto clave y que incluyan una mejora continua de las capacidades profesionales de los trabajadores para la adquisición de competencias en función de las

necesidades del mercado laboral. Recientemente, el Parlamento Europeo ha aprobado una resolución el 8 de octubre de 2020 sobre el Refuerzo de la Garantía Juvenil (P9_TA-PROV (2020)0267) que incide en esta misma línea, instado a la Comisión y los Estados miembros y respetando el principio de subsidiariedad, propongan vías de introducción de un instrumento jurídico común que garantice e imponga una remuneración justa de los periodos de prácticas y formación de aprendices en el mercado laboral de la UE y condena la práctica de no remunerar dichos periodos. Además pide que se revise el Marco de Calidad de los Periodos de prácticas, entre otros, y que introduzca criterios de calidad para las ofertas así como una remuneración justa y el acceso a la protección social y derechos sociales.

2.1.5.6. Realización de encuestas de seguimiento a egresados/-as y entidades empleadoras

Es una de las recomendaciones encontradas en varios de los estudios, a fin de poder ofrecer a los jóvenes información sobre las demandas del mercado laboral y controlar la evolución de las profesiones.

Una de las recomendaciones para el fomento de la empleabilidad encontradas en la revisión de la literatura (Parlamento Europeo, 2010; Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture -(European Commission) (2018) es poder ofrecer a los jóvenes información sistemática sobre las demandas del mercado laboral y la evolución de las profesiones. Por ello algunos países como Irlanda, Reino Unido, Alemania y República Checa realizan estudios sobre los resultados de empleo de los graduados y graduadas y las necesidades del mercado de trabajo.

En algunos países se recoge sistemáticamente la información de los resultados de empleo de graduados/-as, satisfacción de estudiantes y compromiso con otros aspectos de empleabilidad, y de las necesidades del mercado de trabajo (e.g. Ireland, England, Germany, and the Czech Republic).

2.1.5.7. Potenciación de los servicios universitarios de empleo e inclusión de acciones de empleabilidad en el currículo

Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture -(European Commission) (2018) señala iniciativas importantes para promover el empleo sostenible desde las universidades a este respecto, como, por ejemplo, organizar y mejorar la orientación de carrera y el desarrollo personal.

Sin embargo, el uso de los servicios de orientación en las universidades no tiene el impacto deseado, según un estudio en Reino Unido (Gambin, Hogarth y Winterbotham; 2016).

El estudio citado analiza:

- La importancia de las competencias transversales.
- El bajo uso de los servicios de empleo en Reino Unido.

- La importancia de incluir las acciones de empleabilidad en el currículo académico e implicar a tutores y tutoras.

Los servicios de orientación profesional más activos y apreciados estiman que se están comunicando con alrededor de la mitad de la población estudiantil.

Los servicios de carrera y orientación laboral han hecho esfuerzos considerables para persuadir a más alumnado a hacer uso de los servicios de empleabilidad que están fácilmente disponibles. Eso incluye informar a los y las estudiantes cuando se matriculan, o re-matriculan en sus cursos; persuadir al profesorado a que animen a los y las estudiantes a que tengan en cuenta su empleabilidad. La evidencia es que tales estudiantes confían en que adquiriendo las habilidades y competencias profesionales obtendrán el trabajo que quieren, pero hay barreras que tienen que superar para hacerlo, incluyendo:

- No tener una idea clara de lo que quieren hacer al dejar la educación superior, lo que puede reducir su entusiasmo por el uso del servicio de carrera.
- Tendencia a concentrarse en sus estudios excluyendo pensar sobre lo que van a hacer al dejar la universidad. En consecuencia, su acercamiento a la empleabilidad es relativamente tardía.
- Adicionalmente, el tipo de servicio preferido es el de la asistencia personal de un consejero, lo que no siempre es fácil de conseguir dada la demanda de esos servicios.
- Es evidente en las discusiones con estudiantes que ellos y ellas están especialmente interesados en oír a entidades empleadoras sobre cómo introducirse en la profesión o sector de empleo y cómo tener éxito en ello.
- Se considera importante y eficaz que tutores y tutoras estimulen a los y las estudiantes para atender las cuestiones de su empleabilidad, para lo que es aconsejable integrar esas cuestiones dentro del currículo.

En esta línea, el informe recoge información relevante extraída de estudiantes, universidades y entidades empleadoras, y recomienda a los y las estudiantes que aprovechen cuanto antes las oportunidades que sus universidades les ofrecen en relación con la adquisición de competencias para la empleabilidad, además de identificar, desarrollar y registrar evidencias de las habilidades que se necesitan en función de sus expectativas y lo que el mercado requiere.

Y también dicho informe recomienda a las universidades proporcionar consejo y apoyo temprano en cada programa de estudio incluyendo servicios apropiados para cubrir las necesidades específicas de estudiantes postgraduados.

2.1.5.8. Emprendimiento y Capacidad Emprendedora

El informe de 2012 de la DG de Economía e Industria de la Comisión Europea "Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education" nos muestra que las tres dimensiones básicas de lo que las sociedades esperan de la educación superior (empleo sostenible, desarrollo personal y ciudadanía activa) parece que se cumplen mejor cuando son los propios destinatarios de la actividad los sujetos de la misma. En este sentido declara que:

“La educación emprendedora tiene un impacto positivo en la mentalidad emprendedora de los jóvenes, sus intenciones hacia el emprendimiento, su empleabilidad y finalmente sobre su papel en la sociedad y en la economía. Estos son los principales resultados de este estudio entre antiguos alumnos de instituciones de educación superior en Europa”.

También a la DG de Economía e Industria de la Comisión Europea pertenecen los informes “Entrepreneurship Education – A Guide for Educators”.

En sus ediciones de 2013 y 2014 aportan una serie de experiencias llevadas a cabo por universidades e instituciones de educación superior que pueden ser tenidas en consideración como posible fuente de ideas a desarrollar.

Uno de los programas vinculados con el fomento de la iniciativa emprendedora son las prácticas internacionales: Según el Erasmus Impact Study (2014) casi uno de cada 10 de los que realizaron prácticas internacionales lanzaron su propia empresa y más de 3 de cada 4 tienen planeado crearla en un futuro.

2.1.6. Análisis de los servicios universitarios de empleo referentes consultados

Tal y como se ha explicado en el apartado 2 de nuestro informe, se visitaron 147 páginas web de universidades de todo el mundo con objeto de tener una visión general de los servicios universitarios de empleo y de las actividades que se realizan en las mismas en relación con la empleabilidad. Obviamente, dado que la metodología parte del análisis de los datos publicados en las propias webs de las universidades, existen limitaciones puesto que se podría haber omitido información clave que no es pública para el público en general.

Dado que ese número no era muy manejable se decidió escoger un número más adecuado de universidades, que finalmente quedó fijado en 30 que se agruparon en tres grupos de 10 universidades en base a los siguientes criterios:

- Universidades que se encuentran entre las mejores en el índice QS de empleabilidad.
- Universidades que se encuentren en entornos económicos y culturales similares a los de las universidades españolas.
- Universidades que pertenezcan a las redes a las que pertenecen los miembros del equipo de trabajo (Grupo Compostela y Coimbra)

Con objeto de extraer información homogénea de las universidades elegidas se procedió a elaborar una ficha resumen que, una vez cumplimentada, permitiera conocer de manera sencilla cuál era el estado de las actuaciones en materia de mejora de la empleabilidad en cada una de ellas en base a los parámetros que habíamos decidido.

Como puede verse en la ficha que se expone a continuación, esta consta de tres tablas con diferentes campos cada una.

La primera tabla (Tabla 2.1.1.) refleja los cuatro criterios que ya se han comentado que adoptamos. La segunda tabla (Tabla 2.1.2.) se dedica a analizar cómo son las relaciones con el entorno en base a cinco áreas de actividad y la tercera (Tabla 2.1.3.) qué actividades

concretas desarrollan las universidades en cinco áreas en las que se aglutinan las actividades sobre las que se han encontrado recomendaciones en la documentación presentada.

Las fichas tienen tres columnas; la primera de ellas recoge el epígrafe concreto que se quiere medir, la segunda columna desglosa ese epígrafe en función de las actividades que hemos encontrado definidas en la documentación consultada y la tercera columna recoge qué se ha encontrado en las páginas web de las universidades consultadas y en qué medida, entendiendo que si tal actividad la hemos encontrado en un grupo de entre 1 y 4 universidades tiene una evidencia baja, si se ha encontrado entre 5 y 7 universidades tiene una evidencia media y si se ha encontrado entre 8 y 10 universidades tiene una evidencia alta.

A continuación se muestra la ficha resumen para recogida de datos de las páginas web:

Tabla 2.1.1. Ficha de criterios para la recogida de datos

Criterios	Documentos, informes, normas consultadas	Evidencias web		
		Alta	Media	Baja
Existencia Servicio centralizado de empleo				
Relaciones con el entorno	Alumni, consejos consultivos, adaptabilidad			
Otras actividades relacionadas con la empleabilidad	Movilidad, voluntariado, cooperación,			
Importancia empleabilidad	Planes de calidad Planes estratégicos			

Tabla 2.1.2. Relaciones con el entorno

Actividades relacionadas con el entorno	Documentos, informes, normas consultadas	Evidencias web		
		Alta	Media	Baja
Relaciones con empresas /entidades	-Concursos -Formación in Company -Celebración de eventos -Charlas en campus -Reclutamiento y selección de candidatos -Patrocinio/mecenazgo			
Relaciones con administraciones	-Desarrollo de programas públicos -Colaboración en proyectos			
Relaciones con familias				
Relaciones con egresados/-as /Alumni	-Seguimiento de egresados/-as - Antiguos alumnos/-as y alumni			
Relaciones con la comunidad	-Voluntariado, cooperación			

Tabla 2.1.3. Actividades de fomento de la empleabilidad

Actividades de fomento de la Empleabilidad	Documentos, informes, normas consultadas	Evidencias web		
		Alta	Media	Baja
Prácticas	-Curriculares -Extracurriculares -Otras			
Orientación	-Individual -Grupal -Por campus -Con empresas -Con Alumni -Mentores -Sectorial por profesiones -Sectorial por sectores de actividad			
Intermediación	-Reclutamiento -Selección -Foros y ferias de empleo -Career days -Entrenamiento			
Formación				
Emprendimiento	-Capacidad emprendedora -Autoempleo -Asesoramiento -Spin-off y Start up -Junior empresas -Concursos -Formación -Financiación			

A continuación se comentan los resultados obtenidos para cada uno de los tres grupos de universidades establecidos:

2.1.6.1. Ficha de las universidades pertenecientes al Grupo 1: universidades situadas de entre las mejores del Índice QS en empleabilidad

Pertenecen a este grupo las universidades de UCLA, Sidney, MIT, Oxford, Princeton, Tokio, Toronto, Peking, ETH Zurich y Yale, la información encontrada se muestra en la siguiente ficha resumen:

Tabla 2.1.4. Resultados del análisis realizado de los 4 indicadores en Universidades del Grupo 1

Criterios	Documentos, informes, normas consultadas	Evidencias web		
		Alta	Media	Baja
Existencia Servicio centralizado de empleo		10		
Relaciones con el entorno	Alumni, consejos consultivos, adaptabilidad	9		
Otras actividades relacionadas con la empleabilidad	Movilidad, voluntariado, cooperación,		7	
Importancia empleabilidad	Planes de calidad Planes estratégicos			2 2

Tabla 2.1.5. Resultados desglosados del análisis realizado del indicador “Actividades relacionadas con el entorno” de las Universidades del Grupo 1

Actividades relacionadas con el entorno	Documentos, informes, normas consultadas	Evidencias web		
		Alta	Media	Baja
Relaciones con empresas /entidades	-Concursos -Formación in Company -Celebración de eventos -Charlas en campus -Reclutamiento y selección de candidatos -Patrocinio/mecenazgo	8	5 6 7 7 5	
Relaciones con administraciones	-Desarrollo de programas públicos -Colaboración en proyectos			2
Relaciones con familias			6	
Relaciones con egresados/-as /Alumni	-Seguimiento de egresados/-as - Antiguos alumnos/-as y alumni	9		4
Relaciones con la comunidad	-Voluntariado, cooperación - Aprendizaje Servicio		6	1

Tabla 2.1.6. Resultados desglosados del análisis realizado del indicador “Actividades de fomento de la empleabilidad” de las Universidades del Grupo 1

Actividades de fomento de la Empleabilidad	Documentos, informes, normas consultadas	Evidencias web		
		Alta	Media	Baja
Prácticas	-Curriculares -Extracurriculares -Otras		7	3 1
Orientación	-Individual -Grupal -Por campus -Con empresas -Con Alumni -Mentores -Sectorial por profesiones -Sectorial por sectores de actividad	9 9 8 8	7 7 7	3
Intermediación	-Reclutamiento -Selección -Foros y ferias de empleo -Career days -Entrenamiento	9 9	5 7 7	
Formación			5	
Emprendimiento	-Capacidad emprendedora -Autoempleo -Asesoramiento -Spin-off y Start up -Junior empresas -Concursos -Formación -Financiación			4 1 1 1 1

Como podemos ver en la ficha, los valores más altos reflejados en las webs de este grupo de universidades nos indican que todas ellas cuentan con al menos un servicio centralizado de empleo y que nueve de ellas mantienen relaciones con sus alumni.

En relación con las actividades de fomento de la empleabilidad podemos ver que las prácticas se desarrollan diez veces en diferentes modalidades y que tanto la orientación como la intermediación laboral aparecen reflejadas con muy alta frecuencia al contrario que las actividades de emprendimiento entendido como fomento de la creación de empresas que aparece en muy pocas ocasiones.

2.1.6.2. Ficha de las universidades pertenecientes al Grupo 2: universidades que se encuentran en un entorno similar en lo económico y social a las universidades españolas

Pertenecen a este grupo las universidades de Glasgow, Kent, Libre de Bruselas, Liubiana, Miño, Pavía, Porto, Tesalónica, Utrech y Vilnius:

Tabla 2.1.7. Resultados del análisis realizado de los 4 indicadores en Universidades del Grupo 2

Criterios	Documentos, informes, normas consultadas	Evidencias web		
		Alta	Media	Baja
Existencia Servicio centralizado de empleo	https://www.kent.ac.uk/enterprise/index.html	8		
Relaciones con el entorno	Alumni, consejos consultivos, adaptabilidad		7	
Otras actividades relacionadas con la empleabilidad	Movilidad, voluntariado, cooperación,	9		
Importancia empleabilidad	Planes de calidad Planes estratégicos		7 5	

Tabla 2.1.8. Resultados desglosados del análisis realizado del indicador "Actividades relacionadas con el entorno" de las Universidades del Grupo 2

Actividades relacionadas con el entorno	Documentos, informes, normas consultadas	Evidencias web		
		Alta	Media	Baja
Relaciones con empresas /entidades	-Concursos -Formación in Company -Celebración de eventos -Charlas en campus -Reclutamiento y selección de candidatos -Patrocinio/mecenazgo		5	1 3 2 3
Relaciones con administraciones	-Desarrollo de programas públicos -Colaboración en proyectos		6	2
Relaciones con familias				3
Relaciones con egresados/-as /Alumni	-Seguimiento de egresados/-as - Antiguos alumnos/-as y alumni	10	5 5	
Relaciones con la comunidad	-Voluntariado, cooperación - Aprendizaje Servicio	10		3

Tabla 2.1.9. Resultados desglosados del análisis realizado del indicador “Actividades de fomento de la empleabilidad” de las Universidades del Grupo 2

Actividades de fomento de la Empleabilidad	Documentos, informes, normas consultadas	Evidencias web		
		Alta	Media	Baja
Prácticas	-Curriculares -Extracurriculares -Otras		7	1
Orientación	-Individual -Grupal -Por campus -Con empresas -Con Alumni -Mentores -Sectorial por profesiones -Sectorial por sectores de actividad		7 5 5	3 4 4 4 4
Intermediación	-Reclutamiento -Selección -Foros y ferias de empleo -Career days -Entrenamiento		6	2 1 4 4
Formación			6	
Emprendimiento	-Capacidad emprendedora -Autoempleo -Asesoramiento -Spin-off y Start up -Junior empresas -Concursos -Formación -Financiación		6	2 3 4 2 2 1

Algunas cuestiones de posible interés que hemos encontrado entre algunas de las universidades de este grupo son las siguientes: tienen consejeros por facultades, elaboran videos de orientación y organizan actividades de información de acogida a nuevos y nuevas estudiantes, ofrecen prácticas para graduados y graduadas, comité de voluntariado y desarrollan las actividades tales como *you can volunteer, embassador or mentor, employability points, year in industry o careercamps* así como que también alguna de ellas ofrece formación a trabajadores de empresas.

2.1.6.3. Ficha de las universidades pertenecientes al Grupo 3: universidades que pertenezcan a redes de las que son miembros los miembros del equipo de trabajo

Pertenecen a este grupo las universidades de Aarhus, Bergen, Iasi, Cracovia, Nantes, Padua, Regensburg, Tartu, Trinity College Hartford Connecticut y Turku.

Tabla 2.1.10. Resultados del análisis realizado de los 4 indicadores en Universidades del Grupo 3

Criterios	Documentos, informes, normas consultadas	Evidencias web		
		Alta	Media	Baja
Existencia Servicio centralizado de empleo			7	
Relaciones con el entorno	Alumni, consejos consultivos, adaptabilidad			2
Otras actividades relacionadas con la empleabilidad	Movilidad, voluntariado, cooperación,	8		
Importancia empleabilidad	Planes de calidad Planes estratégicos			2 3

Tabla 2.1.11. Resultados desglosados del análisis realizado del indicador "Actividades relacionadas con el entorno" de las Universidades del Grupo 3

Actividades relacionadas con el entorno	Documentos, informes, normas consultadas	Evidencias web		
		Alta	Media	Baja
Relaciones con empresas /entidades	-Concursos -Formación in Company -Celebración de eventos -Charlas en campus -Reclutamiento y selección de candidatos -Patrocinio/mecenazgo		6	2 3 4 4
Relaciones con administraciones	-Desarrollo de programas públicos -Colaboración en proyectos		5	
Relaciones con familias				2
Relaciones con egresados/-as /Alumni	-Seguimiento de egresados/-as - Antiguos alumnos/-as y alumni		7	1
Relaciones con la comunidad	-Voluntariado, cooperación - Aprendizaje Servicio		7	

Tabla 2.1.12. Resultados desglosados del análisis realizado del indicador “Actividades de fomento de la empleabilidad” de las Universidades del Grupo 3

Actividades de fomento de la Empleabilidad	Documentos, informes, normas consultadas	Evidencias web		
		Alta	Media	Baja
Prácticas	-Curriculares -Extracurriculares -Otras		6	
Orientación	-Individual -Grupal -Por campus -Con empresas -Con Alumni -Mentores -Sectorial por profesiones -Sectorial por sectores de actividad		7	3 1 1 1 2 1 1
Intermediación	-Reclutamiento -Selección -Foros y ferias de empleo -Career days -Entrenamiento		6	3 1 2
Formación			5	
Emprendimiento	-Capacidad emprendedora -Autoempleo -Asesoramiento -Spin-off y Start up -Junior empresas -Concursos -Formación -Financiación			2 2 3 1

Lo que más llama la atención en esta ficha es que solo se han encontrado evidencias en la web en un grado alto sobre actividades relativas a movilidad, voluntariado y cooperación (en ocho casos). El resto de actividades se distribuyen en los valores medios y bajos y fundamentalmente en estos últimos.

Por ejemplo: sólo se han encontrado evidencias de tener un servicio centralizado de empleo en siete de las diez universidades del grupo; en cuanto a las relaciones con el entorno y las actividades de fomento de la empleabilidad tampoco pasan de registros altos en las respectivas páginas web. Esto puede ser debido a que no hay páginas en inglés que nos hablen con detalle sobre lo que se desarrolla en esta materia lo cual no deja de ser también un indicador de la importancia de esta actividad en tanto que puede suponer una garantía para potenciales estudiantes y para graduados y graduadas de esas universidades, así como para las empresas que puedan estar interesadas en reclutarlos.

Resulta igualmente curioso que sí se puede detectar un cierto grado de atención hacia la empleabilidad en tanto en cuanto se desarrollan actividades relevantes que, además de indicar que existe interés, nos indican también la adaptabilidad, la inventiva y diversidad de soluciones que se pueden ofertar. En este grupo de universidades hemos encontrado, por ejemplo, que se desarrollan muchos trabajos medioambientales, hay relación con las administraciones, se hacen jornadas de puertas abiertas, de promoción cultural y de la lengua, se promueven asociaciones de amigos de la universidad, se hacen *Startup days*, revistas anuales, *job shadow*, desarrollo de patentes, propuestas ecológicas, etc.

2.1.6.4. Ficha comparativa de los tres grupos de universidades

La siguiente ficha pretende resumir las fichas de los tres grupos de universidades que ya hemos visto.⁸

En ella se recoge, para cada grupo de universidades, en las tres últimas columnas de la derecha, el número de veces que aparecen las actividades relacionadas con la empleabilidad que ya se recogían en las tres fichas anteriores.

Tabla 2.1.13. Resumen del análisis realizado por tipología de universidad, de indicadores estratégicos de empleabilidad

Criterios	Documentos, informes, normas consultadas	Universidades por grupos		
		Grupo 1	Grupo 2	Grupo3
Existencia Servicio centralizado de empleo		10	8	7
Relaciones con el entorno	Alumni, consejos consultivos	9	7	2
Otras actividades relacionadas con la empleabilidad	Movilidad, voluntariado, cooperación,	7	9	8
Importancia empleabilidad	Planes de calidad	2	2	2
	Planes estratégicos	2	5	3

Tabla 2.1.14. Resumen de actividades relacionadas con el entorno para cada grupo de Universidad

Actividades relacionadas con el entorno	Documentos, informes, normas consultadas	Universidades por grupos		
		Grupo1	Grupo 2	Grupo 3
Relaciones con empresas /entidades	-Concursos	5	4	2
	-Formación in Company	6	1	3
	-Celebración de eventos	8	3	6
	-Charlas en campus	7	2	4
	-Reclutamiento y selección de candidatos	7	3	4
	-Patrocinio/mecenazgo	5		
Relaciones con administraciones	-Desarrollo de programas públicos	2	6	5
	-Colaboración en proyectos		2	
Relaciones con familias		6	3	2
Relaciones con egresados/-as /Alumni	-Seguimiento de egresados/-as	4	5	1
	- Antiguos alumnos/-as y alumni	9	5	7
Relaciones con la comunidad	-Voluntariado, cooperación	6	7	6
Aprendizaje servicio		1	3	

⁸ Nota: Grupo 1: Universidades situadas de entre las mejores del Índice QS en empleabilidad. Grupo 2: Universidades que se encuentran en un entorno similar en lo económico y social a las universidades españolas. Grupo 3: Universidades que pertenezcan a redes de las que son miembros los miembros del equipo de trabajo.

Tabla 2.1.15. Resumen de actividades de fomento de la empleabilidad para cada grupo de universidad

Actividades de fomento de la Empleabilidad	Documentos, informes, normas consultadas	Universidades por grupos		
		Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Prácticas	-Curriculares	3	1	3
	-Extracurriculares	1		
	-Otras	7	7	3
Orientación	-Individual	9	7	7
	-Grupal	7	5	3
	-Por campus	9	3	1
	-Con empresas	8	4	1
	-Con Alumni	7	4	1
	-Mentores	3	5	2
	-Sectorial por profesiones	8	4	1
	-Sectorial por sectores de actividad	7	4	1
Intermediación	-Reclutamiento	9	6	6
	-Selección	5	2	
	-Foros y ferias de empleo	7	1	3
	-Career days	9	4	1
	-Entrenamiento	7	4	2
Formación		5	6	6
Emprendimiento	-Capacidad emprendedora	4	2	
	-Autoempleo	1	6	2
	-Asesoramiento	1	3	2
	-Spin-off y Start up	1	4	3
	-Junior empresas			
	-Concursos		2	
	-Formación	1	2	
	-Financiación		1	1

Como puede verse en las evidencias encontradas en las diferentes páginas web de las universidades consultadas, los valores más altos son, por norma general, los que corresponden a las universidades encuadradas dentro del Grupo I (universidades que se encuentran entre las mejores del Índice QS en materia de empleabilidad). Esto sucede en todas las actividades de todos los criterios fijados por este grupo de trabajo a excepción de:

- Lo que el grupo marcó como uno de los criterios a tener en cuenta: la importancia o el peso de la empleabilidad, considerada esta en función de que se encuentre reflejada en los planes de calidad o estratégicos de las universidades.
- Movilidad, voluntariado y cooperación.
- Relaciones con las administraciones y con la comunidad.
- Desarrollo de actividades de aprendizaje servicio.
- Actividades de emprendimiento.

Si nos fijamos en los valores numéricos llama la atención que, aquellas universidades que se encuentran entre las mejores dentro del Ranking QS y que por ende sus egresados/-as son supuestamente más empleables (bien por estar estas universidades ubicadas en entornos económicos favorables, bien por la propia marca de la universidad), despliegan una gran actividad para apoyar la empleabilidad de su alumnado y lo hacen en mayor medida que las universidades pertenecientes a los otros dos grupos.

Se da también el caso que ha sido más fácil encontrar estas actividades y servicios en este grupo de universidades que en los otros, pudiendo esto deberse, como se apuntó más arriba, al hecho de que no toda la información relevante para este informe se encuentre en páginas en inglés. Lo cierto es que, además de haber sido más fácil, también se ha encontrado la información más estructurada y completa con lo que hemos podido observar que estas universidades cuentan con servicios específicos muy potentes y altamente especializados.

En relación con la cuestión de la facilidad para encontrar estos servicios en las universidades, cabría preguntarse si las universidades españolas deberían tener un apartado en inglés para sus respectivos servicios de empleo, ya que la existencia de ellos y los servicios que ofrecen pueden ser una garantía para atraer a potenciales estudiantes provenientes de otros entornos e incluso para captar ofertas de entidades empleadoras en un mercado globalizado.

En el caso de que así se estimara, habría de tener en cuenta también la terminología empleada para denominar a estos servicios, ya que, en la mayoría de los casos analizados, dichos servicios se encuadran dentro del término *Career*, seguido por *office*, *center* o *service*.

Como puede observarse en la tabla que recoge las actividades relacionadas con el entorno (Tabla 2.1.14.), las universidades del Grupo 1 obtienen los valores más altos, lo que significa que declaran hacer más actividades que las universidades pertenecientes a los otros dos grupos en este ámbito.

Respecto a la tabla que recoge las actividades relacionadas con la empleabilidad (Tabla 2.1.15.), en aquellas en las que se produce un mayor acercamiento en los valores numéricos encontrados son:

- 1.- Las prácticas en sus diferentes modalidades
- 2.- La orientación individual (sólo en esta, ya que en otras actividades de orientación también superan a otras)
- 3.- La formación (para el empleo y en habilidades y competencias).

Si nos fijamos en lo visto hasta aquí, podría concluirse lo siguiente:

- Las universidades dentro del índice QS de Empleabilidad superan, en términos generales, a las de los otros dos grupos establecidos en los aspectos revisados.
- Como ya se dijo al principio:
 - las universidades no siguen de manera homogénea lo que refleja la "literatura sobre empleabilidad"; ofrecen soluciones particulares, a la medida (pensamos) de sus posibilidades, intereses y entornos.
 - la creatividad y adaptabilidad pueden considerarse unas constantes en las respuestas que cada universidad articula con respecto a la empleabilidad.
- Estas dos últimas cuestiones pueden ser tomadas como una ventaja en el sentido en que hay bastantes cosas por hacer y se ha demostrado que, cuando las universidades abordan la cuestión de la empleabilidad, se ofrecen soluciones diversas y adaptadas a la vez que adecuadas.
- Resulta muy difícil encontrar información en inglés en muchas universidades de habla no inglesa y en bastantes casos, en base a los conocimientos directos que

poseen los miembros del grupo de universidades con las que se tiene relación, la información puesta en esta lengua no recoge todo lo que se hace. En este sentido habría que pensar que, si ofrecer un buen servicio de empleo puede ser un mecanismo importante a la hora de atraer alumnos/-as y ofertas de otros países, las universidades deberíamos de cuidar este aspecto.

2.1.7. Un apunte sobre el futuro

En los años 2018 y 2019 han visto la luz dos informes que consideramos de interés por su aportación sobre el futuro en el ámbito de la educación superior.

El primero de ellos es “Solving future skills challenges”, publicado el 6 de agosto de 2018 por las universidades del Reino Unido. En él se apuntan los posibles cambios a los que se pueden enfrentar las mismas por el efecto de la Cuarta Revolución Industrial, los desafíos del Brexit y el envejecimiento de la población. Factores que, igualmente, nos pueden afectar a las universidades españolas.

Lo primero que apunta el informe es que *“Los trabajos del futuro es más probable que requieran habilidades de mayor nivel, y la oferta de estas habilidades será fundamental para el éxito futuro”*.

La segunda cuestión es que la naturaleza y el ritmo de los cambios plantean desafíos para los diferentes actores sociales involucrados en el proceso educativo.

Por otra parte, esa creciente demanda de habilidades se aplicará a una variedad de disciplinas sin distinción de si se trata de humanidades o de otro tipo considerándose todas importantes a priori.

El mercado laboral y los ritmos de cambio harán necesaria una formación y adaptación continua a lo largo de toda la vida laboral combinando formación y trabajo buscando *adaptar el enfoque de “habilidades completas”*.

Probablemente el aspecto más relevante que apunta el informe es que *“para tener éxito en el futuro, los alumnos también deberán pensar como empleados, y los empleados deberán pensar como estudiantes.”* lo que supone la necesidad de relacionar educación y empleo creando nuevos marcos de colaboración y modelos de aprendizaje flexible, y es esto tan importante que insta al gobierno a impulsarlo.

Finalmente recoge un desajuste para 2030 de entre 600.000 a 1,2 millones de puestos de trabajo en los sectores financieros, negocios, tecnología, media y telecomunicaciones que no se podrán cubrir.

A nuestro parecer, este análisis es importante, no ya solamente desde el punto de vista de la empleabilidad de los egresados/-as, sino de la competitividad de las empresas e instituciones. Si estos cambios no llegan a producirse, no habrá mano de obra adaptada a las necesidades y las empresas, las organizaciones y la sociedad dejarán de ser eficaces.

El segundo informe recientemente publicado Ehlers and Kellermann (2019) recoge cómo deberán posicionarse las instituciones de educación superior para preparar a los futuros graduados y graduadas para la sociedad cambiante y los puestos de trabajo futuros. Se basa en una serie de estudios de investigación previos sobre habilidades, aprendizaje y educación superior futuros. Muchos de los informes publicados con anterioridad sobre

este asunto suelen reducir las habilidades futuras a habilidades digitales que, siendo importantes, solo representan una cara de la moneda de habilidades futuras. Los resultados presentados en esta encuesta de Delphi tienen una visión más amplia y van más allá de las demandas de habilidades digitales.

El informe recoge opiniones de expertos sobre el grado de relevancia y el marco de tiempo para la adopción de habilidades futuras, los futuros escenarios de educación superior y los pilares del cambio.

Ehlers and Kellermann (2019) indican que, *el término "habilidades futuras" se define como la "capacidad de actuar con éxito en un problema complejo en un futuro contexto de acción desconocido". Se refiere a la disposición de un individuo para actuar de manera autoorganizada, visible desde el exterior como desempeño (actuación, funcionamiento, conducta, acción).*

Además de la cuestión sobre las habilidades futuras en el informe se habla de otros aspectos de manera que, en total, describe cuatro indicadores de cambio que serán los que darán forma a las modificaciones del aprendizaje en la educación superior, recoge recomendaciones para los líderes de las universidades incluyendo aspectos como cambio cultural en las organizaciones, comunicación, alianzas de colaboración, gestión de recursos y creación de conciencia digital. Y que supondrán que esta se proporcionará de manera diferente a la actual.

Estos cuatro impulsores clave denominados en el informe "pilares del cambio" son:

- Educación superior personalizada en tanto que se amplían los elementos de elección y los y las estudiantes pueden configurar sus planes de estudio en función de sus intereses.
- Enfoque de habilidades futuras tales como la resolución de problemas complejos, el manejo de la incertidumbre, el sentido de responsabilidad, el aprendizaje autónomo, organización, creatividad, etc.
- El proceso de aprendizaje se dará a lo largo de toda la vida combinando y/o alternando la vida personal y profesional.
- El aprendizaje será proporcionado por más de una institución con lo que se requerirán más alianzas y modelos de transferencia de créditos más elaborados, diferentes modos de evaluación, micro formación en aspectos puntuales, etc.

En nuestra opinión, la revisión tanto de la literatura reciente como de las buenas prácticas internacionales detectadas en los "Career services" de otros países pueden ser útiles a la hora de establecer prioridades y estrategias de mejora de la empleabilidad de estudiantes y egresados/-as. Esperamos que el capítulo realizado por los miembros de este reducido subgrupo de trabajo sea de interés al conjunto de las universidades españolas.

Aunque se realizó una encuesta a las universidades seleccionadas como benchmarking, complementaria al análisis documental de sus webs, hemos optado por no incluir los resultados de la misma al no obtener una muestra significativa, pero se pueden plantear estudios de casos de cara a futuros proyectos.

Finalmente queremos agradecer a la ANECA la confianza depositada en nosotros, a José María Nyssen su apoyo y disposición en todo momento y a los compañeros del resto de universidades su paciencia y colaboración.

2.1.8. Referencias

- Ehlers, U. D. y Kellermann, S. (2019). Future Skills - The Future of Learning and Higher Education (Key-Findings).
- Ehlers, U. D. y Kellermann, S. A. (2019). Future Skills-The Future of Learning and Higher education. Results of the International Future Skills Delphi Survey. Karlsruhe. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/332028491_Future_Skills_-_The_Future_of_Learning_and_Higher_education_Results_of_the_International_Future_Skills_Delphi_Survey.
- European Centre for the Development of Vocational Training- CEDEFOP. (2008). *Terminology of European education and training policy: a selection of 100 key terms* (1a Edición). Recuperado de http://www.cedefop.europa.eu/files/4064_en.pdf.
- European Commission (2011). *Commission staff working paper: on the development of benchmarks on education and training for employability and on learning mobility*. Brussels.
- European Commission (2014). *The Erasmus Impact Study*. Recuperado de http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/study/2014/erasmus-impact_en.pdf.
- European Commission (2016). *Commission staff working document: Results of the public consultation on the EU's modernization agenda for Higher education. Accompanying the document: A new skills agenda for Europe: Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness*. Strasbourg.
- European Commission/EACEA/Eurydice (2014). *Modernisation of Higher Education in Europe 2014: Access, Retention and Employability*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission/EACEA/Eurydice (2015). *The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Recuperado de https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/european_higher_education_area_bologna_process_implementation_report.pdf.
- European Commission/EACEA/Eurydice (2016). *Structural Indicators on Graduate Employability in Europe – 2016*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Recuperado de https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/structural_indicators_on_graduate_employability_in_europe.pdf.
- European Commission/EACEA/Eurydice (2016). *Mobility Scoreboard: Higher Education Background Report*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission/EACEA Mobility Scoreboard Platform. Recuperado de <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/en/mobility-scoreboard>.
- European Commission (2018). *Promoting the Relevance of Higher Education*. Annex 1: Country case studies.

-
- European Higher Education Area (2016). *Employability of graduates*. Recuperado de <http://www.ehea.info/pid34423-cid102525/employability-of-graduates.html>.
 - European Commission (2017). *7th European University-Business Forum. University-Business Cooperation - For Innovation And Modernisation*. Recuperado de https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/university-business-forum-2017-report_en.pdf.
 - Erasmus Mundus Joint Master Degrees Cluster meeting on Sustainability and Employability. Conclusions. 27 and 28 June 2017. Recuperado de https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/emjmd_cluster_sustainability_employability_conclusions_23012019.pdf.
 - *Fomento del acceso de los jóvenes al mercado de trabajo y refuerzo del estatuto del becario, del período de prácticas y del aprendizaje* (2009/2221(INI)) (2011/C 351 E/05). Diario Oficial de la Unión Europea, 2011, 29–39.
 - Fugate, M., Kinicki, A. J., y Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14–38. doi: 10.1016/j.jvb.2003.10.005.
 - Fundación Universidad-Empresa (1986). *Empleo Universitario*. Madrid: Forum Universidad-Empresa.
 - Gambin, L., Hogarth, T. y Winterbotham, M. (2016). *Evaluating the Impact of Higher Education Providers' Employability Measures*.
 - Harvey, L. (2001). Defining and Measuring Employability. *Quality in Higher Education*, 7 (2): 97–109.
 - Martin, M. (2018). *Internal Quality Assurance: Enhancing higher education quality and graduate employability*. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261356>.
 - OECD (2017). *In-Depth Analysis of the Labour Market Relevance and Outcomes of Higher Education Systems: Analytical Framework and Country Practices Report, Enhancing Higher Education System Performance*, Paris.
 - QAA (2018). "Employability Initiatives in Universities and Colleges". Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA).
 - Recomendación del Consejo sobre un marco de calidad para los períodos de prácticas (2014/C 88/01). Diario Oficial de la Unión Europea, 2014, 27-30.
 - Resolución del Parlamento Europeo, de 8 de octubre de 2020, sobre la Garantía Juvenil (2020/2764(RSP)) P9_TA-PROV(2020)0267.
 - Williams, S., Dodd, L., Steel, D y Randall, R. (2016). A systematic review of current understanding of employability. *Journal of Education and Work*, 29 (8), 877–901, <http://dx.doi.org/10.1080/13639080.2015.1102210>
 - Working group on Employability (2009). Report to ministers Bologna Conference. Recuperado de http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/20090212-13-Prague/43/5/BFUG_CZ_15_4_4_Employability_WG_report_594435.pdf.
-

Otros documentos consultados:

- **WBL as integrated Curriculum.** *A framework for good practice. (European Project Document) www.wblic.org.uk. (Development and implementation of an integrated curriculum which matches the planning and delivery of learner experiences with employer and labour market needs. The Framework is part of a much wider study which has included a review of the current state of development of WBL developments in seven European States, 12 case studies at the programme level and one at the Institutional level and a final report all available from the Work-Based Learning as an Integrated Curriculum (WBLIC) project website (www.wblic.org.uk).*

- **7th European University-Business Forum.** *University-Business Cooperation For Innovation And Modernisation. Report (2017) The focus on University-Business Cooperation (UBC) encouraged and supported a dialogue on the mechanisms for effective collaboration, and provided an opportunity to hear how innovation and impact are generated through more effective links and relationships between higher education institutions and business.*

Partnerships need to be open and purposeful, to be of strategic value to the partners, and tackle real world problems. Cooperation in the future must reach beyond just HEIs and businesses and include a broader range of stakeholders such as local authorities and social partners as well as other local level organisations. Cooperation offers many challenges and opportunities, but with more exchange of good practice, local pilot projects could be scaled up and take everyone's needs into consideration. Win-win situations could be created which would strengthen links overall. In an effort to create beneficial environments, the focus needs to shift more to students and how they could be positively involved in UBC. In particular, their involvement in curriculum development alongside employer involvement was seen as key to preparing businesses and students for the future; students being able to co-create UBC opportunities, with the resulting practical experiences with key mechanisms to create meaningful and beneficial environments for skills acquisition. This could better address the skills gap and improve young people's labour market situation.

- **Promoting the relevance of country of Higher Education Executive Summary, (Annex 3, country fiches).**

<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/044678a2-84be-11e8-ac6a-01aa75ed71a1/language-en>

<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9daa09fa-7ffd-11e8-ac6a-01aa75ed71a1/language-en>

An outcome of the international policy literature review is that not much information could be found on the effectiveness of policies related to higher education relevance. This makes the identification of indicators to measure relevance important. The review did show diverse approaches to relevance for each dimension. For personal development these mainly relate to quality assurance systems, qualification frameworks, student mobility, and excellence in teaching and learning.

For the dimension of sustainable employment we found the largest number of policies. These relate to taught content, recognition of prior learning, personal capital effects, teaching methods, higher education's focus on the labour market and the role of employers in higher education and in setting the conditions of entry into the labour market.

A specifically strong regulatory measure has been used in Denmark by reducing the student intake for fields with relatively high unemployment rates of graduates over an extended period of time. Funding is also relatively often used to enhance sustainable employment (32 policy levers). Funding measures may take the form of incentives, e.g. by offering funds for excellence education (e.g. the Netherlands, Norway, and Spain), for the provision of vocationally-oriented programmes or by directly tying parts of the funding of institutions to the labour market relevance of study programmes or employment outcomes of graduates, though the latter is done only in a minority of countries (e.g. the Netherlands and France). Several measures were found that address the provision of information. These mainly relate to the collection of information on graduate employment outcomes, student satisfaction or engagement with employability aspects, and with the collection of information on labour market needs (e.g. Ireland, England, Germany, and the Czech Republic). As organisational measures a number of countries foresee societal representatives, sometimes but not always explicitly referring to employer representatives, in institutional governing boards (e.g. the Ireland and Latvia). Somewhat common is also the introduction of new degrees easing access for persons with vocational education or professional experience (associate degrees; e.g. the Netherlands).

Consequently, for nearly all countries sustainable employment seems to be the most important dimension when it comes to the relevance of higher education.

Fewer policies were found that address the personal development dimension

- **Employability of graduates**

<http://www.ehea.info/pid34423-cid102525/employability-of-graduates.html>

Employability versus profession. Employability has to be understood as the all-embracing goal of learning paths (e.g. a study programme). In contrast, a profession is asking for a qualification, which is characterised by the attribution of work patterns and occupational frameworks.

During the assessment of candidates, the majority of employer surveys deem social skills as essential. Graduates in addition to broad profession-related knowledge should dispose of analytical skills, the ability to communicate and increased awareness for problem solving.

- **Evaluating the Impact of Higher Education Providers' Employability Measures Findings of research conducted by the Warwick University Institute of Employment Research (IER) and IFF Research (in UK).**

The strong message from employers is that technical/academic accomplishments are insufficient in themselves. Even for those jobs where a specific degree is required to gain entry, a high level of technical ability, in itself, would be unlikely to secure a person the job. Employers want a range of generic or soft skills that they consider essential if anyone they appoint is to perform successfully within their organisation.

There is other evidence that around 5 per cent of entry-level graduate jobs remain unfilled because employers cannot find the right candidate.

The careers services' best estimate of the extent to which their services are used suggests they are communicating with around a half of their student population.

Importance of transversal competences (they are critical).

Under use of employment services (careers services) in UK.

Importance of including employability actions in the academic curriculum and involving tutors.

Careers services report that they have made considerable efforts to persuade more of the student body to make use of the employability services that are easily available. This includes prompting students when they enrol/re-enrol on their courses, and persuading lecturers to encourage students to consider their employability. The evidence from the students is that they have an appetite for acquiring the skills and attributes that will ultimately get them the type of job they want, but there are barriers they face in doing so, including:

- not always having a clear idea of what they want to do on leaving higher education, which may dampen their enthusiasm for using the careers service tending to concentrate on their courses to the exclusion of thinking about what they may want to do when they leave higher education. Accordingly, they approach employability relatively late.

Additionally, the type of service they prefer, typically one-to-one assistance from advisers, is not always easy to access because of the demand for these services.

It was evident in the discussions with students that they were particularly keen to hear from employers about how to get into a profession or sector of employment and how to succeed in it.

There is evidence that what is delivered through a department is more likely to be taken up by students. Take-up can potentially be encouraged by students' tutors where the department is involved in the delivery of employability.

Embedding this within the curriculum appears to be an effective means of achieving engagement.

2.1.9. Anexo

Relación de universidades con la denominación de su servicio de empleo o similares y dirección(es) web

Relación de universidades pertenecientes al grupo 1 (universidades entre las mejores del mundo en el índice QS)

UNIVERSIDAD	NOMBRE DE SERVICIO	DIRECCION WEB
UCLA	Career Center	https://www.career.ucla.edu/
SIDNEY	Career Center	https://sydney.edu.au/careers/
MIT	Career Advising & Professional Development	https://sydney.edu.au/careers/ https://capd.mit.edu
OXFORD	Career Service	https://www.careers.ox.ac.uk/
PRINCETON	Career Services	https://careerservices.princeton.edu/
TOKIO	Career Support	https://www.u-tokyo.ac.jp/en/prospective-students/career_support.html

UNIVERSIDAD	NOMBRE DE SERVICIO	DIRECCION WEB
	Office	http://www.careersupport.adm.u-tokyo.ac.jp/internationalstudents
TORONTO	Career Center	http://ess.hrandequity.utoronto.ca/
PEKING	Career Services Center	http://english.phbs.pku.edu.cn/students/careerservices/aboutcareer/
ETH ZURICH	Career Center	https://www.ethz.ch/en/industry-and-society/career-center.html
YALE	Office of Career Strategy	https://ocs.yale.edu/ https://cipe.yale.edu/

Relación de universidades pertenecientes al grupo 2 (entorno similar en lo económico y social a las universidades españolas)

UNIVERSIDAD	NOMBRE DE SERVICIO	DIRECCION WEB
PORTO	Employability Office (GAEE)	https://sigarra.up.pt/reitoria/en/WEB_BASE.GERA_PAGINA?P_pagina=1018406
KENT	Careers and Employability Service	https://www.kent.ac.uk/ces/advice.html
GLASGOW	Careers service	https://www.gla.ac.uk/myglasgow/careers/
LJUBLJANA	Career Centres	https://www.kc.uni-lj.si/about-career-centres.html
UTRECHT	Career Services	https://www.uu.nl/en/collaborate/collaboration-with-utrecht-university/employer-and-student-career-services
VILNIUS		https://www.vu.lt/en/
MIÑO	Bolsa de emprego	https://alumni.uminho.pt/pt/jobs/Paginas/Bolsa-de-Emprego.aspx https://alumni.uminho.pt/pt/jobs/Paginas/Bolsa-de-Emprego.aspx
LIBRE DE BRUXELLES	Career Center InfOR-emploi	https://www.ulb.ac.be/sites/infor-emploi/index-CareerCenterULB.html
PAVIA		http://www.unipv.eu/site/home.html
TESALONICA	Career Service Office	https://www.auth.gr/en https://www.auth.gr/en/directorate/department/8302

Relación de universidades pertenecientes al grupo 3 (pertenecientes a redes de las que somos socias las universidades que elaboramos el estudio)

UNIVERSIDAD	NOMBRE DE SERVICIO	DIRECCION WEB
PADOVA	Career Service Stage e tirocini	https://www.unipd.it/career-service
AARHUS	Career Service	http://careercentre.au.dk/en/ https://international.au.dk/
BERGEN		
TRINITY COLLEGE HARTFORD CONNECTICUT	Career service	https://www.trincoll.edu/Academics/CareerDevelopment https://www.trincoll.edu/Alumni/benefits/Pages/Career.aspx
IASI		http://www.uaic.ro/en/
KRAKOV	Career Saercice / Biurokarier	https://biurokarier.uj.edu.pl/en_GB/biuro?doAsUserId=%2Fvi
TARTU		https://www.ut.ee/en

UNIVERSIDAD	NOMBRE DE SERVICIO	DIRECCION WEB
TURKU	Career Services	https://www.utu.fi/en
NANTES	Travailler a l'université	https://www.univ-nantes.fr/travailler-a-l-universite/
REGENSBURG	Dual Career Service	https://www.uni-regensburg.de/universitaet/stellenausschreibungen/dual-career/index.html

2.2. Definición y logro del perfil de egreso

Universidad Cardenal Herrera-CEU

Sonia Cabañas Abelló

Universidad de Murcia

Antonia Martínez Pellicer

Universidad de Salamanca (coordinación del capítulo)

Emiliana Pizarro Lucas

Universidad de Zaragoza

Nieves García Casarejos

2.2.1. Introducción

En este apartado se realiza una revisión de la definición del logro del perfil de egreso (Marco Europeo y Nacional de Cualificaciones de referencia), de la relación del logro del perfil de egreso con la empleabilidad y del papel de los servicios universitarios de empleo en el logro del perfil de egreso.

2.2.1.1. Definición del logro del perfil de egreso (marco europeo y nacional de cualificaciones de referencia)

Tal como se recoge en el apartado de resultados/competencias de aprendizaje definidos en los títulos universitarios, el perfil de egreso se define como las capacidades, conocimientos y habilidades (competencias) que debe haber adquirido cada estudiante al finalizar la titulación. En esta línea, Urra (2013), establece, que “el perfil de egreso es la declaración institucional de los resultados de aprendizaje que certifican a los egresados de una carrera o programa como profesionales acreditados para desempeñarse exitosamente en el campo laboral”. Es este mismo autor quien plantea que la estructura general que presenta el perfil de egreso institucional está formada por 4 elementos, interrelacionados entre sí, y que son los siguientes:

- Áreas de Conocimiento: áreas esenciales de las disciplinas que otorgan el sustento científico y profesional a una carrera.
- Habilidades y Destrezas Profesionales: formas de pensar u operar que condicionan la actuación profesional y que no necesariamente deben asociarse a tareas muy determinadas.
- Actitudes y Valores: disposiciones adquiridas para actuar selectivamente o conducirse de determinada manera frente a una situación, y que operan como

parte de un sistema de representación de la realidad, y que una vez están incorporadas, regulan la conducta.

- Competencias: producto de experiencias integradoras de aprendizaje, que se sustentan en la movilización y combinación eficaz de una variedad de recursos internos -conocimientos, habilidades y disposiciones- y externos, para el desempeño exitoso en una determinada situación o actividad real.

Este acercamiento a la definición del perfil de egreso nos lleva a considerar la relevancia de los resultados del aprendizaje y de las competencias como componentes esenciales del mismo. En este sentido, *A Framework for Qualifications of the European Higher Education Area* (Bologna W.G.Q.F., 2005), habla de los resultados de aprendizaje como “declaraciones de lo que se espera que un estudiante sepa, comprenda y/o sea capaz de hacer al final de un periodo de aprendizaje”. Por su parte, en nuestro país, el Artículo 2 del Real Decreto 1027/2011, de 15 de julio, por el que se establece el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES), también entiende los resultados del aprendizaje como “aquello que se espera que un estudiante conozca, comprenda o sea capaz de hacer”. Algunas aproximaciones a este concepto las podemos encontrar en la Guía de Apoyo para la Redacción, Puesta en Práctica y Evaluación de los Resultados del Aprendizaje de la ANECA, donde se recoge, además, la importancia que estos tienen en el proceso Bolonia, y establece la utilidad del uso de los mismos para las universidades a la hora de estructurar el plan de estudios.

Desde el punto de vista del Marco Español de Cualificaciones en la Educación Superior, esa utilidad: 1) permite el alineamiento de las cualificaciones con las exigencias de una buena formación universitaria, siendo una buena referencia de la calidad de las enseñanzas; 2) ofrece a las entidades empleadoras información sobre lo que graduados y graduadas saben y son capaces de hacer, lo que resulta fundamental para el mercado de trabajo; 3) es un criterio esencial de los sistemas externos de garantía de calidad y acreditación; 4) orienta a preparar las cualificaciones para el ejercicio de actividades de carácter profesional; y, 5) en el ámbito internacional tiene un impacto directo en los programas de movilidad, ya que permite la comparación del aprendizaje y las cualificaciones entre países, e incrementa la transparencia de los distintos sistemas de educación superior.

Pero también las competencias tienen un papel crucial en el logro del perfil de egreso y en los resultados del aprendizaje. Tanto que, tal como recoge la Guía de Apoyo para la Elaboración de Títulos Oficiales (Grado y Máster) de ANECA, en ocasiones resulta difícil establecer las diferencias entre dichos conceptos. De hecho, en España, a menudo, se han equiparado los resultados del aprendizaje con las competencias. En Europa, no obstante, establecen algunos matices en la definición de ambos. Así, el Marco Europeo de Cualificaciones para el Aprendizaje Permanente (EQF) establece, como punto diferenciador, que las competencias forman parte de los resultados del aprendizaje. Por su parte, el Proyecto Tuning (Estructuras Educativas en Europa) establece que los resultados del aprendizaje expresarían el nivel de competencia adquirido por cada estudiante. Y, finalmente, para el Marco de Cualificaciones del EEES, las competencias estarían incluidas en el concepto de resultados del aprendizaje, siendo estos el producto final del proceso de enseñanza.

Lo que parece claro es que, tal como indica Pérez (2012), “teóricamente, la eficiencia de un programa de educación superior consiste en el logro del perfil de egreso” y, según sus palabras, “la eficiencia terminal de un programa de educación superior es directamente

proporcional al número de alumnos que alcanzan dicho perfil". Es decir, los esfuerzos de las universidades deben ir dirigidos a alcanzar esta eficiencia y a que el perfil de egreso responda a las necesidades reales del mercado laboral, favoreciendo, la inserción laboral y la empleabilidad del universitario.

2.2.1.2. Relación del logro del perfil de egreso con empleabilidad

Según Manzano et al. (2018) las causas de las diferentes probabilidades de inserción profesional van en varias direcciones: el análisis de las circunstancias de los individuos, los rasgos del entorno social y económico y las características de la preparación recibida en las universidades. Esta preparación universitaria enlaza directamente con el perfil del egreso, ya que las áreas de conocimiento, habilidades, destrezas profesionales y competencias de los planes de estudio componen el perfil demandado por las empresas y, por lo tanto, son parte esencial de la empleabilidad de la persona egresada.

Así, en los últimos años, las competencias transversales cognitivas, sociales y emocionales, así como las competencias para «aprender a aprender», son cada vez más importantes para la empleabilidad a largo plazo (OECD, 2019). Por ello, y aunque existen muchas definiciones de este término, la empleabilidad se puede entender como "la combinación de factores individuales y contextuales que permiten a una persona incrementar la probabilidad de obtener o mantener un empleo ajustado a su capital educacional y que propicie su desarrollo profesional" (recogida dicha definición en el capítulo uno de la presente guía).

Con respecto a la empleabilidad y las posibilidades de inserción de los universitarios españoles desde el año 2000 al 2019, y según datos de la Encuesta de Población Activa del Instituto Nacional de Estadística, la evolución del empleo de los universitarios es más favorable que la del resto de demandantes de empleo, creciendo esta tendencia incluso durante la crisis.

Alós (2019), dentro de las competencias más demandadas en un futuro próximo, recoge la referencia a CEDEFOP y Eurofound (2018) que plantean como "los requerimientos profesionales variarán en un futuro próximo no sólo debido a los cambios tecnológicos derivados de la digitalización, también por los cambios en la composición sectorial y ocupacional del empleo". Teniendo esos factores en cuenta, las personas encuestadas en el Informe del Empleo en España (Alós, 2019), consideran que las competencias más demandadas, en el horizonte 2025, serán, en un primer lugar, la creatividad, seguida de la capacidad de resolver problemas complejos, la flexibilidad cognitiva, saber trabajar en equipo, saber tomar decisiones y la gestión de personas.

Por tanto, más allá de los conocimientos teóricos o prácticos, las competencias requeridas por el mercado laboral se refieren esencialmente a las actitudes. Esto no quiere decir que los conocimientos y las competencias específicas no sean importantes para las entidades empleadoras. Lo que parece indicar es que las habilidades técnicas son condición necesaria, pero no suficiente para la contratación.

Desde la implantación del Plan Bolonia se constata una mejora del nivel de formación en competencias transversales. En este sentido, la universidad estaría haciendo un buen trabajo al preparar a sus estudiantes para el mercado laboral, ya que para la mayoría de

las competencias que poseen un alto nivel de utilidad para las entidades empleadoras, se dispone de un alto nivel de formación (AQU, 2017). Ahora bien, la inserción laboral de un titulado depende de muchos más factores, influyendo tanto las capacidades y las decisiones de los y las estudiantes (eligen qué estudiar, dónde estudiar, con qué aprovechamiento, ...) como el entorno (con qué recursos cuentan tales estudiantes, dónde residen, qué oportunidades ofrece el tejido productivo al graduarse, ...). De ahí que, el Informe Infoempleo Adecco 2018, recoja que la empleabilidad está condicionada por elementos del entorno, tanto social como económico.

En este sentido, el universitario se encuentra con tres tendencias de dispersión que actúan de forma simultánea, y que pueden agruparse bajo un denominador común. La primera de las dispersiones que se considera dentro del análisis de la empleabilidad es la geográfica, relacionada con el fenómeno de la globalización y cuyo efecto fundamental es la deslocalización del empleo, que se caracteriza por una mayor movilidad geográfica. La segunda es la dispersión temporal. La internacionalización de las relaciones empresariales implica la adaptación a distintos husos horarios que, junto a la progresiva pérdida de importancia que tiene contar con un turno fijo, supone la desaparición de la referencia temporal. Por último, tenemos la dispersión de funciones, propia de profesionales capaces de interactuar con perfiles muy diferentes y cambiantes, en términos de conocimiento, capacidades y habilidades, en una permanente adecuación a la diversidad de la empresa contemporánea.

En este sentido, el Sistema Universitario Español ha procurado adaptarse a un entorno en el que los cambios son constantes. Cambios normativos, legislativos, económicos, ..., todos ellos producidos dentro de un contexto de globalización, en el que la pertenencia al Espacio Europeo de Educación Superior marca la evolución y tendencia de la Universidad y de sus egresados/-as.

La Guía de Apoyo para la Elaboración de Títulos Oficiales (Grado y Máster) de ANECA, indica que “teniendo en cuenta el compromiso que cada universidad establece con la sociedad, en las memorias verificadas de sus títulos implantados, podría ser necesario garantizar determinados aspectos clave, entre otros, el cumplimiento de resultados de aprendizaje conforme a lo previsto, el reconocimiento de créditos basados en competencias...” lo que pone de manifiesto la importancia del desarrollo de ciertas capacidades para la formación de profesionales preparados y comprometidos con su comunidad.

Es por ello que la oferta de estudios universitarios de grado debería ofrecer una formación amplia que permita, además, adquirir a cada estudiante universitario las competencias necesarias que el Proyecto Tuning defiende dentro del Espacio Europeo de Educación Superior (González y Wagenaar, 2006).

Las universidades pueden desarrollar una serie de acciones para trabajar el desarrollo de competencias dentro del perfil del egreso y, con ello, conseguir una mejora de la empleabilidad de sus alumni. Sin ánimo de ser exhaustivo, entre dichas acciones se encuentran:

- El diseño y evaluación de planes de estudio acordes a las necesidades del mercado laboral actual, sin olvidar que lo central de un perfil profesional serían las capacidades desarrolladas, como herramientas para aprender y seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida, en situaciones cambiantes y complejas.

- El apoyo a la innovación y mejora docente con: proyectos de innovación docente para grupos de profesores y profesoras; programas de innovación estratégica en centros y titulaciones; programa de recursos en abierto (MOOCs, Open Course Ware y cursos a través de plataformas); jornadas de innovación docente, etc.
- La difusión y aplicación de buenas prácticas de innovación educativa.
- El apoyo a los servicios de gestión de prácticas en empresas y entidades, teniendo en cuenta el modelo de aprendizaje basado en la experiencia y la implantación de servicios de empleo, con objeto de favorecer la inserción laboral de los jóvenes universitarios y adecuar su perfil profesional a las necesidades de las empresas e instituciones.
- La orientación laboral, como un instrumento imprescindible para dotar de profesionales eficaces al mercado de trabajo y contribuir al desarrollo económico y social del territorio.
- Cursos extraordinarios y Universidad de Verano que fomenten tanto el aprendizaje de competencias genéricas como específicas.
- La colaboración de forma estable con los agentes sociales del entorno, tanto con empresas como con instituciones a través de las Cátedras Institucionales y Cátedras de Empresa.
- El fomento de programas de investigación y desarrollo que pongan en comunicación los distintos departamentos de las universidades con las empresas y entidades de la comunidad, así como el fomento de la Innovación y Desarrollo Tecnológico a través de las oficinas de transferencia y resultados de investigación (OTRI).
- Facilitar la realización de Trabajos fin de Grado y Trabajos Fin de Máster en empresas e instituciones, con el objetivo de aportar ideas frescas e innovadoras, desarrollar proyectos nuevos y fortalecer vínculos entre el tejido productivo y el ámbito de la formación.
- La celebración de foros, ferias de empleo y eventos en los que los y las estudiantes puedan conocer de primera mano las necesidades y demandas del mercado laboral y puedan prepararse para una inserción exitosa en el mundo del trabajo.
- La difusión de los resultados de inserción, obtenidos tras el análisis de los datos recogidos en las encuestas, que realizan los observatorios de empleo, los Servicios Universitarios de Empleo (SUE) y las unidades de calidad y racionalización de las universidades, en los que participa toda la comunidad universitaria.
- La planificación de la docencia y elaboración de las guías docentes de la universidad, incluyendo la formación en competencias básicas, generales y transversales.
- El desarrollo de competencias transversales que forman al universitario como una persona comprometida con la sociedad, a través de órganos de participación, asociaciones de estudiantes, voluntariado, ...
- El reconocimiento de créditos a través de la participación en actividades universitarias culturales, deportivas, de representación estudiantil, solidarias y de

cooperación, ya que muchas de las competencias que ayudan a una persona a integrarse en el mercado laboral, también le ayudan a jugar un papel activo en la sociedad donde vive y contribuyen a su desarrollo personal.

Como conclusión, podemos decir que todo el esfuerzo que realizan las universidades para dotar a sus alumni de los requisitos necesarios para el fomento de la empleabilidad está dando sus frutos, tal y como muestra el Informe Infoempleo Adecco 2018, que indica que los titulados y tituladas universitarios siguen siendo los candidatos más demandados por las empresas en sus ofertas de empleo. Durante el último año, el 38,5% de las ofertas han recogido entre sus requisitos que el candidato cuente, como mínimo, con una titulación universitaria.

En la actualidad, la economía del conocimiento demanda profesionales con los que desarrollar nuevas tecnologías, especialistas en inteligencia artificial, desarrolladores de aplicaciones (apps), administradores de redes, conocedores de entorno Python, Big Data, robótica... El informe Infoempleo Adecco 2018 indica, que el 81% de las organizaciones reconocen encontrarse con serias dificultades para cubrir algunas de sus vacantes, lo que demuestra un desajuste entre oferta y demanda. Las empresas necesitan a trabajadores de alta cualificación que todavía no existen en número suficiente en el mercado, lo que significa que las universidades todavía disponen de recorrido para adaptar el perfil de egreso, de manera que los universitarios sean capaces de desempeñar estos puestos con total garantía de éxito.

En definitiva, es necesario que la Universidad sea capaz de adaptarse en mayor medida también al cambiante mercado laboral para lograr en sus egresados/-as un alto índice de empleabilidad.

2.2.1.3. El papel de los SUE en el logro del perfil de egreso

Según la Ley orgánica de Universidades (Ley 6/2001, de 21 de diciembre), una de las funciones de la Universidad es la “preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística”. Para alcanzar este objetivo las universidades españolas en el Marco del Espacio Europeo de Educación Superior, definen y ponen en marcha líneas de actuación para la mejora de la empleabilidad de los universitarios y su posterior inserción profesional.

La posibilidad de introducir prácticas externas en las enseñanzas universitarias oficiales, la recogida sistemática de indicadores de calidad en procesos clave relacionados con la empleabilidad (orientación, prácticas, inserción laboral, etc.) o el apoyo institucional a los servicios universitarios de empleo, son algunas muestras de la creciente importancia de la empleabilidad en la toma de decisiones sobre política universitaria.

Por otro lado, es necesario remarcar que la responsabilidad de la empleabilidad de las egresadas y los egresados universitarios no recae exclusivamente en las universidades. Se trata de una responsabilidad compartida, debido a la existencia de otros factores externos a la Universidad que influyen y condicionan claramente la inserción laboral de sus egresados/-as, como pueden ser: la coyuntura económica, las características del mercado de trabajo, la regulación normativa, etc.

En cualquier caso, los esfuerzos llevados a cabo en pro de la mejora de la empleabilidad de las egresadas y los egresados universitarios han sido notables. Los SUE, que existen en la mayoría de las universidades españolas, vienen desarrollando, desde los años ochenta, una labor de nexo y acercamiento entre las universidades y el tejido productivo. La experiencia acumulada de estos casi cuarenta años y su permanente diálogo con la sociedad, legitima a los SUE como agentes clave en la identificación de las competencias profesionales requeridas por las empresas, así como en la adquisición de las mismas por parte de estudiantes, egresados y egresadas universitarios.

Los SUE son unidades estratégicas en las relaciones Universidad-Empresa. Sus acciones pueden ser fundamentales en el logro del perfil de egreso por ser los intermediarios directos entre los universitarios y las empresas/organizaciones externas que conforman el tejido productivo y, además, por actuar como intermediarios también entre el sector productivo y los centros universitarios.

La configuración de los títulos de Grado en el Espacio Europeo de Educación Superior, exige que los títulos definan el perfil de egreso del estudiante basado en las competencias que deberá adquirir al finalizar su formación. Si tenemos en cuenta que las competencias necesarias para el ejercicio profesional en un contexto laboral son dinámicas y pueden evolucionar en función de las nuevas necesidades del mercado de trabajo, concluiremos que la actualización permanente del perfil de egreso es clave para alcanzar una adecuada empleabilidad, por lo que la colaboración estrecha entre los órganos de gobierno de las universidades y sus respectivos SUE será imprescindible.

Destacamos, a continuación, algunas de las posibles líneas de actuación de los Servicios Universitarios de Empleo, para contribuir a la reformulación permanente del perfil de egreso. En la mayoría de los casos, son actuaciones que ya se están realizando en muchas universidades españolas:

- Creación de foros permanentes para el encuentro con entidades empleadoras y con profesionales, con el objetivo de recoger sistemáticamente sus demandas en materia de capital humano y trasladarlas a los órganos de decisión de la universidad.
- Diseño, impulso y puesta en marcha de iniciativas para que estudiantes, egresados y egresadas universitarios puedan desarrollar las nuevas competencias profesionales detectadas, mediante la creación de materiales multimedia accesibles para el alumnado (cursos on-line tutorizados, MOOCs, videos, etc.) o a través de talleres prácticos para el desarrollo de competencias en colaboración con el tejido productivo.
- Colaboración con facultades y departamentos en la integración de dichas competencias en los planes de estudio de las enseñanzas universitarias oficiales o de formación permanente.
- Realización de prácticas externas para propiciar el desarrollo de las competencias que demandan las empresas, así como la actualización permanente del proyecto formativo de prácticas, incluyendo, en tiempo real, los nuevos objetivos educativos elaborados en base a las nuevas necesidades de empresas e instituciones.

-
- Elaboración y difusión de información exhaustiva y de calidad sobre el mercado de trabajo, accesible para estudiantes, egresados/-as, profesorado, profesionales del tejido productivo, etc.
 - o Creación de webs en las que mostrar de forma organizada y atractiva, información procedente de la recogida sistemática de datos del mercado de trabajo.
 - o Recopilación de testimonios de profesionales en activo sobre las competencias más demandadas en el mundo del trabajo, los perfiles más solicitados en su sector o las necesidades emergentes en materia de capital humano.
 - o Creación de iniciativas opendata para generar datos en abierto que pudieran ser utilizados en la creación de aplicaciones o utilidades encaminadas a describir el mercado de trabajo.
 - Desarrollo de acciones de intermediación laboral y prospección de empleo, que si bien están dirigidas a personas egresadas, permiten testar la evolución y demandas del mercado de trabajo para su consideración en la etapa formativa y de logro del perfil de egreso.

Son muchas las actividades realizadas en colaboración por los SUE de las universidades españolas, en las dos últimas décadas, tales como: la realización en 2006 de un *Mapa de Actividades de Empleo*, llevado a cabo dentro del Proyecto para establecer un marco de colaboración entre las universidades y la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), con la finalidad de compartir información sobre la inserción laboral de titulados y tituladas universitarios; los acuerdos derivados de los distintos encuentros que se desarrollan bajo el marco de coordinación del Grupo de Empleo de CRUE-Asuntos Estudiantiles (Subgrupos de Orientación, Prácticas, Intermediación, Observatorios y Emprendimiento), que programa la realización de una jornada anual; o los trabajos como consecuencia de la jornada; y, por último, el encuentro específico del Subgrupo de Observatorios que se realiza también anualmente.

En resumen, con todo esto se quieren ofrecer algunas evidencias del dinamismo de los SUE, que actualmente siguen trabajando activamente a través de los subgrupos, la amplitud de sus actividades, la experiencia acumulada en décadas de existencia en las universidades españolas y, en definitiva, el aval que suponen para contribuir a un adecuado perfil de egreso orientado a la empleabilidad de las titulaciones, y prueba de ello es la implicación de las universidades que actualmente están colaborando, una vez más, con ANECA en este *"Proyecto para la creación de un marco para la autoevaluación de las universidades españolas en la mejora de sus actuaciones en materia de empleo y empleabilidad"*.

2.2.2. Mapa de actuaciones: Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso y procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso

En este apartado vamos analizar el mapa de actuaciones involucradas en la definición y logro del perfil de egreso, es decir, qué acciones se consideran fundamentales, qué agentes deben estar implicados en su logro, cómo medir dichas acciones y con qué procesos internos o externos de la universidad debe integrarse el proceso del logro del perfil de egreso.

Este análisis, es el resultado de los datos obtenidos de una encuesta (coordinada por ANECA), en la que han participado diferentes universidades españolas, para valorar el mapa de actuaciones necesarias que permitan crear un marco para la autoevaluación de las universidades en la mejora de sus actuaciones en materia de empleo.

El 92% de las universidades encuestadas indican como principal objetivo específico a atender para la mejora de la empleabilidad: “que los titulados universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento”. Por ello, es fundamental conocer el mapa de actuaciones que permitan definir y lograr un adecuado perfil de egreso acorde a las necesidades del mercado laboral actual.

Centramos el mapa de actuaciones en dos ámbitos:

- Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso.
- Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso.

En la Tabla 2.2.1. se identifica con claridad la importancia otorgada a los ocho tipos de actuación del eje “definición y logro del perfil de egreso”. Como observamos, se han identificado por orden de importancia las actuaciones más relevantes (la escala utilizada va de “1-Nada importante” a “4-Muy importante): prácticas (curriculares, extracurriculares y otras); identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología; diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basadas en un análisis de las competencias demandadas en el mercado de trabajo y la tecnología; y actuaciones de movilidad.

Tabla 2.2.1. Tipo de actuaciones por importancia. La escala utilizada va de “1- Nada importante” a “4-Muy importante”

Definición y logro del perfil de egreso		N	Media	Desv. típ.
Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso	Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	63	3,8	0,4
	Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	63	3,6	0,5
Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso	Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas	60	3,4	0,7
	Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras)	63	4,0	0,2
	Actuaciones de movilidad	62	3,5	0,6
	Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) ajustada al título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso	58	3,4	0,6
	Formación y sesiones de actualización para el conjunto del personal involucrado (PDI y otro) orientadas a la mejora de la empleabilidad de estudiantes y titulados/-as	60	3,4	0,8
	Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso	60	3,4	0,7

En el análisis de datos obtenidos de la encuesta es importante aclarar varios criterios:

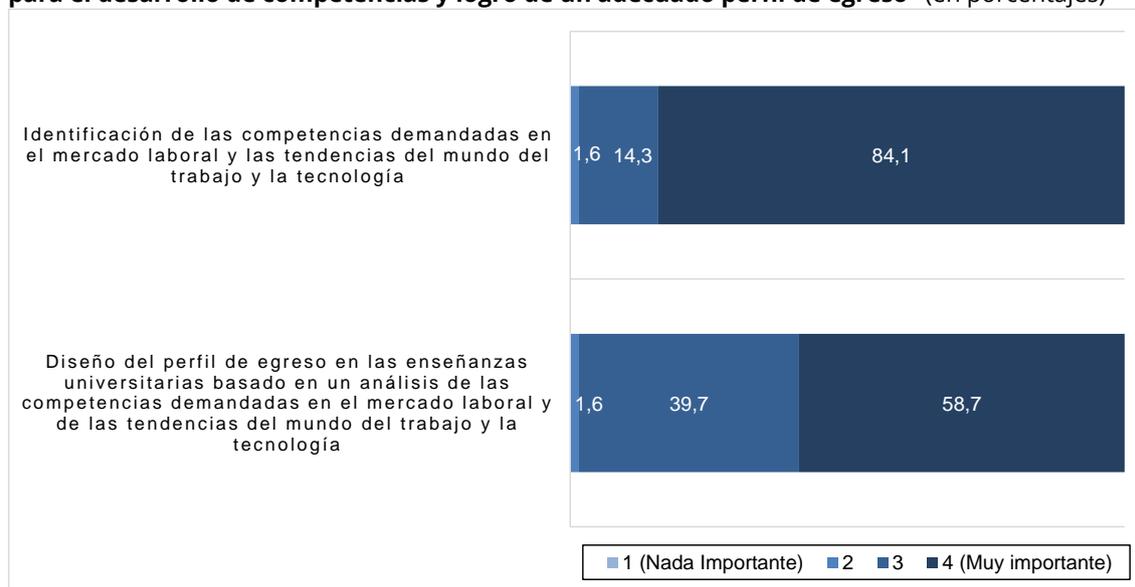
- Se han considerado en este capítulo como **acciones fundamentales** aquellas que están en un rango superior al 70% sobre el total de universidades que consideraron muy o bastante importante el tipo de actuación de referencia, es decir, sobre las universidades que marcaron las categorías 3 o 4 en la pregunta previa que valoraba la importancia de los distintos tipos de actuación.
- Se han considerado **acciones importantes** aquellas que están en un rango entre el 50% y el 70% sobre el total de universidades que consideraron muy o bastante importante el tipo de actuación de referencia, es decir, sobre las universidades que marcaron categorías 3 o 4 en la pregunta previa en que se valoraba la importancia de los distintos tipos de actuación.

2.2.2.1. Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso

Al analizar los datos de la Figura 2.2.1. “Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso”, observamos que el 84,1% de las universidades consideran muy importante la identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología. Sin embargo, el diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología lo consideran muy importante un 58,7% de las universidades encuestadas. Es decir, se da mucha más relevancia a la identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología, que al diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en

un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología.

Figura 2.2.1. Valoración de los diversos tipos de actuación del ámbito: “Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso” (en porcentajes)

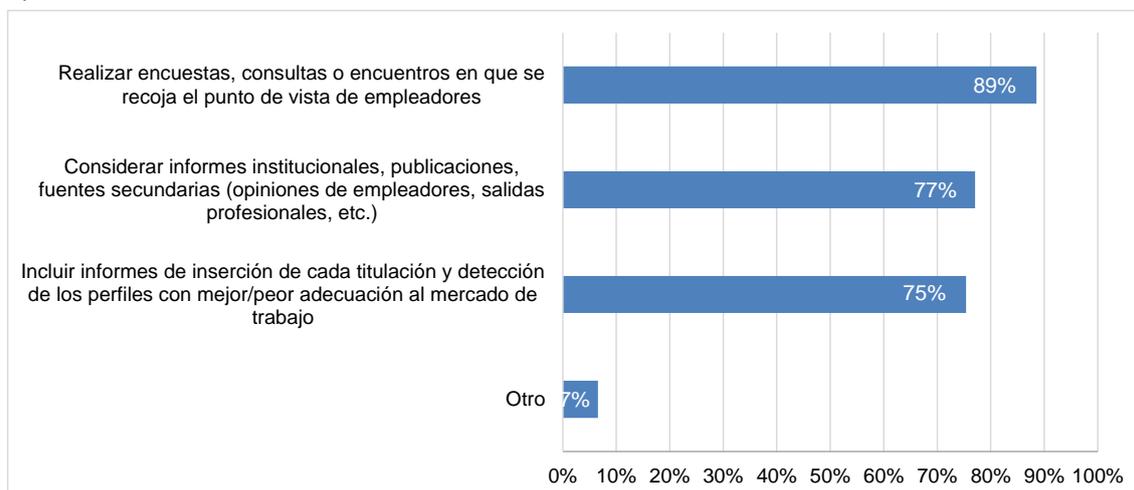


2.2.2.1.1. Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología

Se han considerado **acciones fundamentales** (Figura 2.2.2.) para identificar las competencias demandas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología, aquellas en las que el 70% de las universidades han otorgado puntuación de 3 o 4: **realizar encuestas, consultas o encuentros en que se recoja el punto de vista de entidades empleadoras; considerar informes institucionales, publicaciones, fuentes secundarias (opiniones de entidades empleadoras, salidas profesionales, etc.); e incluir informes de inserción de cada titulación y detección de los perfiles con mejor/peor adecuación al mercado de trabajo.**

Además, se han considerado otras acciones importantes: actuar como observatorio de empleo, informando al empleador de las preferencias de los y las estudiantes a la hora de elegir un proyecto, e informando a tales estudiantes de las tendencias del mercado laboral; creación de consejos asesores con entidades empleadoras para la mejora de los diseños de las titulaciones, teniendo en cuenta la futura inserción laboral de estudiantes; creación de un Consejo Ejecutivo Asesor Externo que se reúna anualmente para abordar aspectos específicos; y disponer de información de la Seguridad Social y del Servicio Nacional del Empleo sobre el empleo de los titulados y las tituladas universitarios.

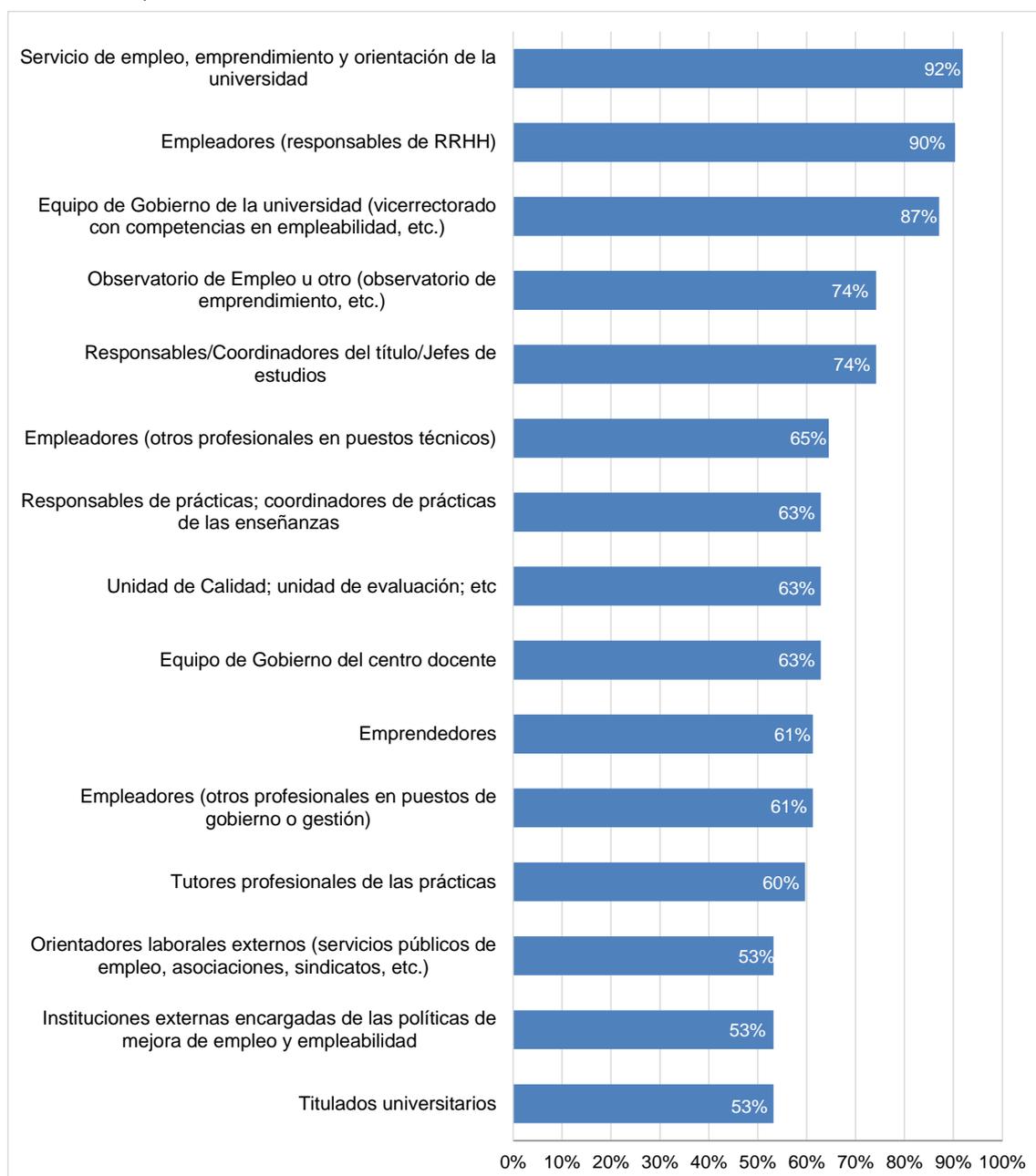
Figura 2.2.2. Relevancia de las acciones fundamentales para la identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología. (En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)



En la Figura 2.2.3. se han incluido los agentes implicados según las respuestas de las universidades que han participado en la encuesta y que han considerado bastante o muy importante este tipo de actuación (valor 3 o 4 en la escala). Además, solo se analizarán los principales **agentes** implicados, que serían: servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad (el 92% de las universidades señalaron como bastante o muy importante este tipo de actuación) entidades empleadoras, concretamente responsables de RRHH (90%); y equipo de gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.) (87%).

Otros agentes que se considera debieran estar implicados, con un apoyo de más 50% de las universidades encuestadas, son: responsables, coordinadores/-as del título o jefes/-as de estudios (74%), observatorio de empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.) (74%), entidades empleadoras, pero refiriéndose a otros profesionales en puestos técnicos (65%), unidad de calidad o unidad de evaluación; etc. de las universidades (63%), equipo de gobierno del centro docente (63%) responsables de prácticas o coordinadores de prácticas de las enseñanzas (63%), entidades empleadoras (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión) (61%), emprendedores/-as (61%), tutores/-as profesionales de las prácticas (60%), titulados/-as universitarios (53%), instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad (53%) y orientadores/-as laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.) (53%).

Figura 2.2.3. Relevancia de los agentes implicados en la identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología. (En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)



La Figura 2.2.4. recoge una comparativa sobre la importancia de estas cuatro preguntas: ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada? ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad? ¿Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad? y ¿debe existir una

estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido?

Como observamos tanto el enunciado A) como el D) son a los que más importancia les dan las universidades encuestadas.

Los procesos internos a la universidad con los que sería necesaria la integración del tipo de actuación de referencia, en este caso la identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología, serían:

- Planes de estudios.
- Planes de innovación académica, adaptando el sistema educativo a las necesidades del mercado.
- Procesos de la oficina de prácticas externas y empleabilidad.
- Procesos de calidad (evaluación y mejora de títulos)
- Procesos de estrategia y planificación.
- Procesos relacionados con movilidad, investigación, comunicación, extensión universitaria.
- Procesos de prospectiva laboral.

Aunque en menor medida (34,4%) también se considera necesario para alcanzar su objetivo, la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad como:

- Diseño de políticas activas empleo.
- Procesos de selección de personal de universitarios.
- Procesos que fomenten encuentros con asociaciones, colectivos profesionales y entidades empleadoras.
- Estudios de organismos territoriales, nacionales e internacionales.

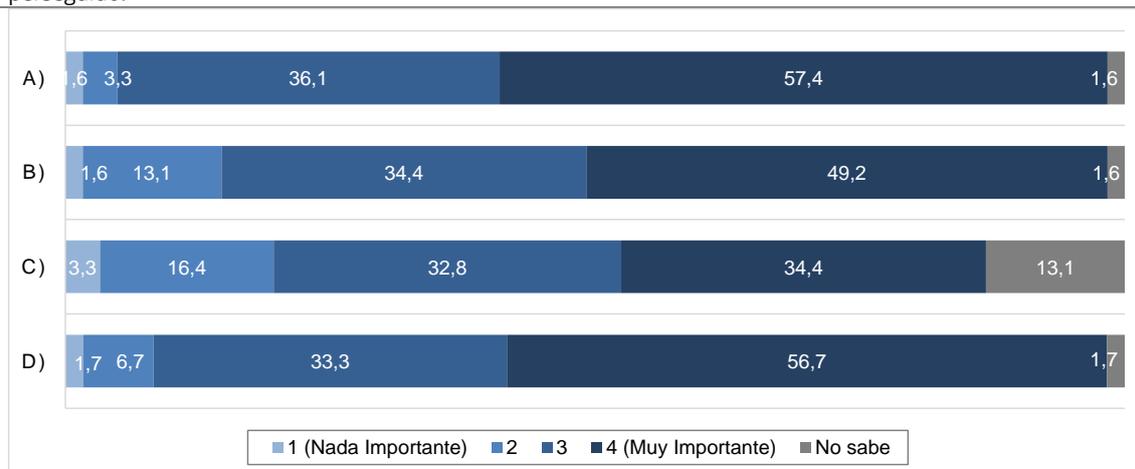
En cuanto a la última pregunta "¿debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido?" el 56,7% de las universidades lo consideran muy importante. A continuación recogemos un resumen de algunos ejemplos de **indicadores** y evidencias:

- Evidencias relativas a la realización de encuestas a las empresas para conocer sus necesidades y el grado de satisfacción con las competencias de las personas recién tituladas.
- Evidencias relativas a la realización de estudios de perfiles ocupacionales por titulación.
- Evidencias relativas a la identificación de las competencias y definición del perfil de egreso por una comisión con participación de representantes de las entidades empleadoras.
- Número de materias relacionadas con las exigencias del mercado de trabajo según entidades empleadoras y estudiantes.
- Número de empresas y profesionales externos que participan en "asignaturas".

- Número de publicaciones y estudios realizados sobre demandas y necesidades del tejido productivo.

Figura 2.2.4. Comparativa importancia

A) Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada.
B) Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad.
C) Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad.
D) Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido.

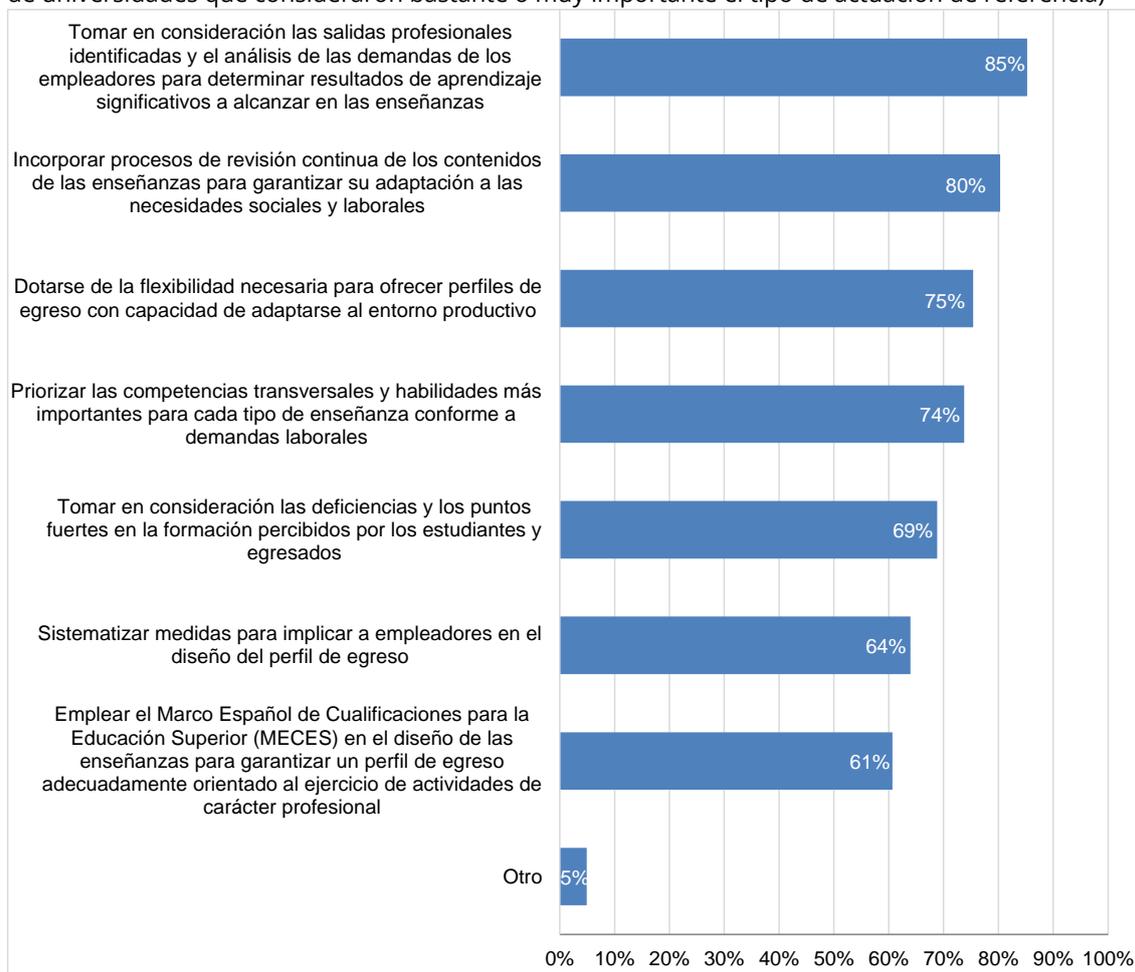


2.2.2.1.2. *Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología*

Cómo observamos en la Figura 2.2.5. destacan como **acciones fundamentales** (con más del 70%): **tomar en consideración las salidas profesionales identificadas y el análisis de las demandas de las entidades empleadoras para determinar resultados de aprendizaje significativos a alcanzar en las enseñanzas; incorporar procesos de revisión continua de los contenidos de las enseñanzas para garantizar su adaptación a las necesidades sociales y laborales; dotarse de la flexibilidad necesaria para ofrecer perfiles de egreso con capacidad de adaptarse al entorno productivo y priorizar las competencias transversales y habilidades más importantes para cada tipo de enseñanza conforme a demandas laborales.**

Y como acciones importantes (más del 50%): tomar en consideración las deficiencias y los puntos fuertes en la formación percibidos por estudiantes, egresados y egresadas; sistematizar medidas para implicar a entidades empleadoras en el diseño del perfil de egreso y emplear el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES) en el diseño de las enseñanzas para garantizar un perfil de egreso adecuadamente orientado al ejercicio de actividades de carácter profesional.

Figura 2.2.5. Relevancia de las acciones fundamentales para el diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología. (En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)



Se han incluido los **agentes** implicados en este tipo de actuación con un apoyo del 50% de las universidades que han participado en la encuesta y que han considerado bastante o muy importante este tipo de actuación (Figura 2.2.6.), son los siguiente: responsables, coordinadores/-as del título o jefes/-as de estudios (80%), equipo de gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.) (79%), servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad (79%) entidades empleadoras (responsables de RRHH) (75%), observatorio de empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.) (66%), equipo de gobierno del centro docente: (62%), unidad de calidad; unidad de evaluación; etc. (62%), entidades empleadoras (otros profesionales en puestos técnicos) (61%), entidades empleadoras (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión) (61%) y responsables de prácticas; coordinadores/-as de prácticas de las enseñanzas (59%).

Figura 2.2.6. Relevancia de los agentes implicados en el diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología. (En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)



En la Figura 2.2.7. se recoge una comparativa sobre la importancia de estas cuatro preguntas: ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada? ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad? ¿Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad? y ¿debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido?

A las preguntas A) y D) se les sigue considerando de mayor importancia como ocurría en el tipo de actuación anterior.

De hecho llama la atención que ante la pregunta si “para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad” la respuesta mayoritaria (con 38,3%) es una valoración de 3 en la escala de 1 – 4; y un 10,0% de “No Sabe”. Es decir, las universidades no consideran que este tipo de actuación sea muy importante (puntuación 4 en la escala utilizada) su integración con otros procesos de la universidad.

Entre los procesos internos de la universidad con los que se debería integrar el tipo de actuación ‘Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología’, están:

-
- Sistemas Internos de garantía de calidad de los títulos universitarios (servicio de calidad)
 - Aquellos relacionados con los servicios de empleo y empleabilidad de la universidad.
 - Aquellos relacionados con la formación de PDI.
 - Procesos relacionados con movilidad, investigación y extensión universitaria.
 - Plan estratégico de la universidad.
 - Procesos de seguimiento de inserción laboral.

Y ante la pregunta si "Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad" el 35,0% de las universidades lo valoran como muy importante, aunque un 11,7% contestan que "No Sabe" Entre los procesos o actuaciones externos de la universidad con los que se debería integrar el tipo de actuación de referencia estarían:

- Seguimiento de prácticas
- Análisis del mercado laboral.
- Estudios prospectivos SEPE/otros organismos.
- Planes estratégicos de las empresas.
- Libro/s blanco/s de salidas profesionales por titulación.

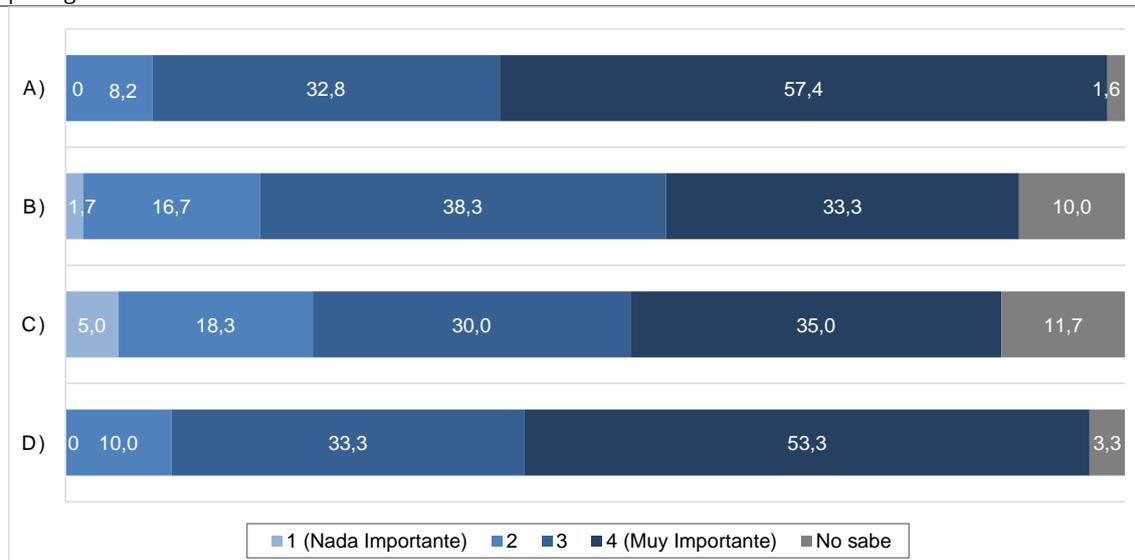
Ante la pregunta ¿Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido? El 53,3% lo considera muy importante, señalando algunos ejemplos de **indicadores** y evidencias para evaluar el logro del principal objetivo del tipo de actuación de referencia:

- Evidencias del grado de satisfacción, en cada titulación, por parte de las entidades empleadoras en relación al desarrollo de competencias y su adecuado perfil de egreso.
- Evidencias sobre los mecanismos utilizados para el análisis de la adquisición de los resultados de aprendizaje.
- Evidencias relativas a la realización de encuesta a egresados, egresadas y entidades empleadoras sobre si las competencias desarrolladas en los estudios universitarios le han facilitado un perfil de egreso adecuado a las exigencias del mercado laboral.
- Evidencias relativas a la revisión de informes/información cualitativa o cuantitativa sobre análisis de competencias y tendencias del mercado de trabajo en las propuestas de nuevos títulos/modificación de títulos.
- Evidencias relativas a la realización de informes que midan la demanda futura del mercado laboral.
- Porcentaje de entidades empleadoras que muestran una satisfacción alta con el nivel de preparación de las personas egresadas.
- Número de encuentros/ seminarios de trabajo con entidades empleadoras.
- Número de informes realizados sobre el perfil de egreso.

- Número de encuentros y reuniones sectoriales con el ámbito empresarial.
- Número de cambios en el perfil de egreso realizados en revisiones.
- Tiempo o plazo de aprobación de un título desde su propuesta inicial.

Figura 2.2.7. Comparativa importancia

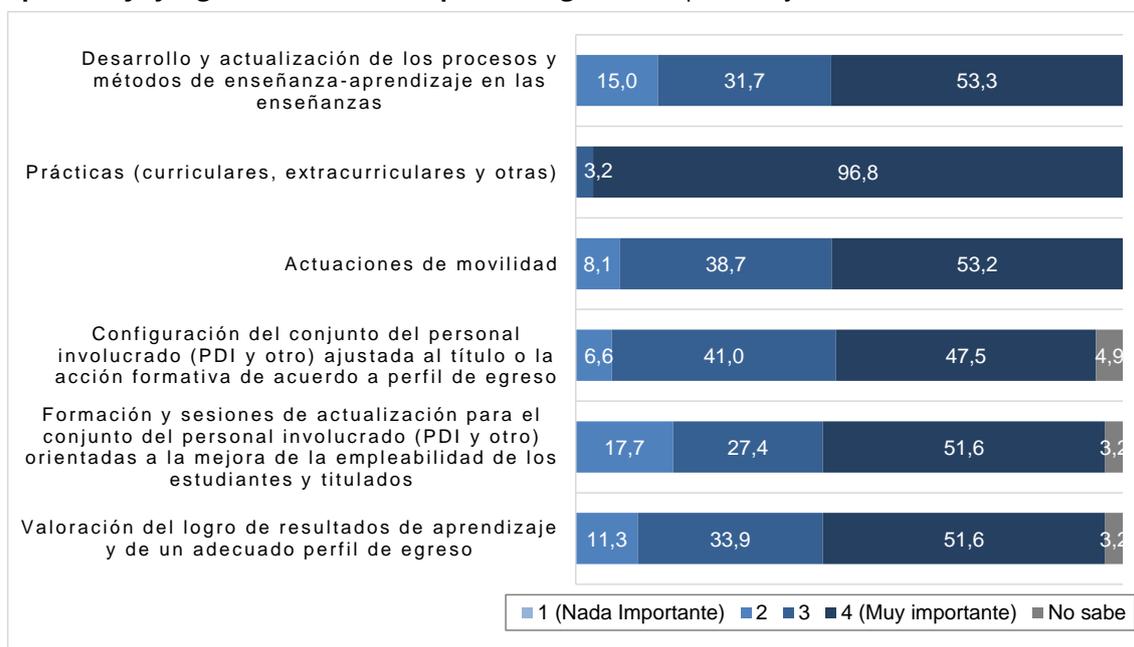
A) Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada.
B) Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad.
C) Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad.
D) Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido.



2.2.2.2. Procesos de enseñanza-aprendizaje y logro de un adecuado perfil de egreso

En la definición y logro del perfil de egreso tendremos en cuenta un segundo ámbito, los procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso, analizando en este ámbito seis tipos de actuaciones; ordenadas de mayor a menor por el porcentaje de respuesta que consideran la actuación como muy importante (Figura 2.2.8.): prácticas (curriculares, extracurriculares y otras) 96,8%, desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas 53,3%, actuaciones de movilidad 53,2%, formación y actualización del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) 51,6%, valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso 51,6% y configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso 47,5%.

Figura 2.2.8. Valoración de los diversos tipos de actuación del ámbito: “Procesos de enseñanza-aprendizaje y logro de un adecuado perfil de egreso” (en porcentajes)



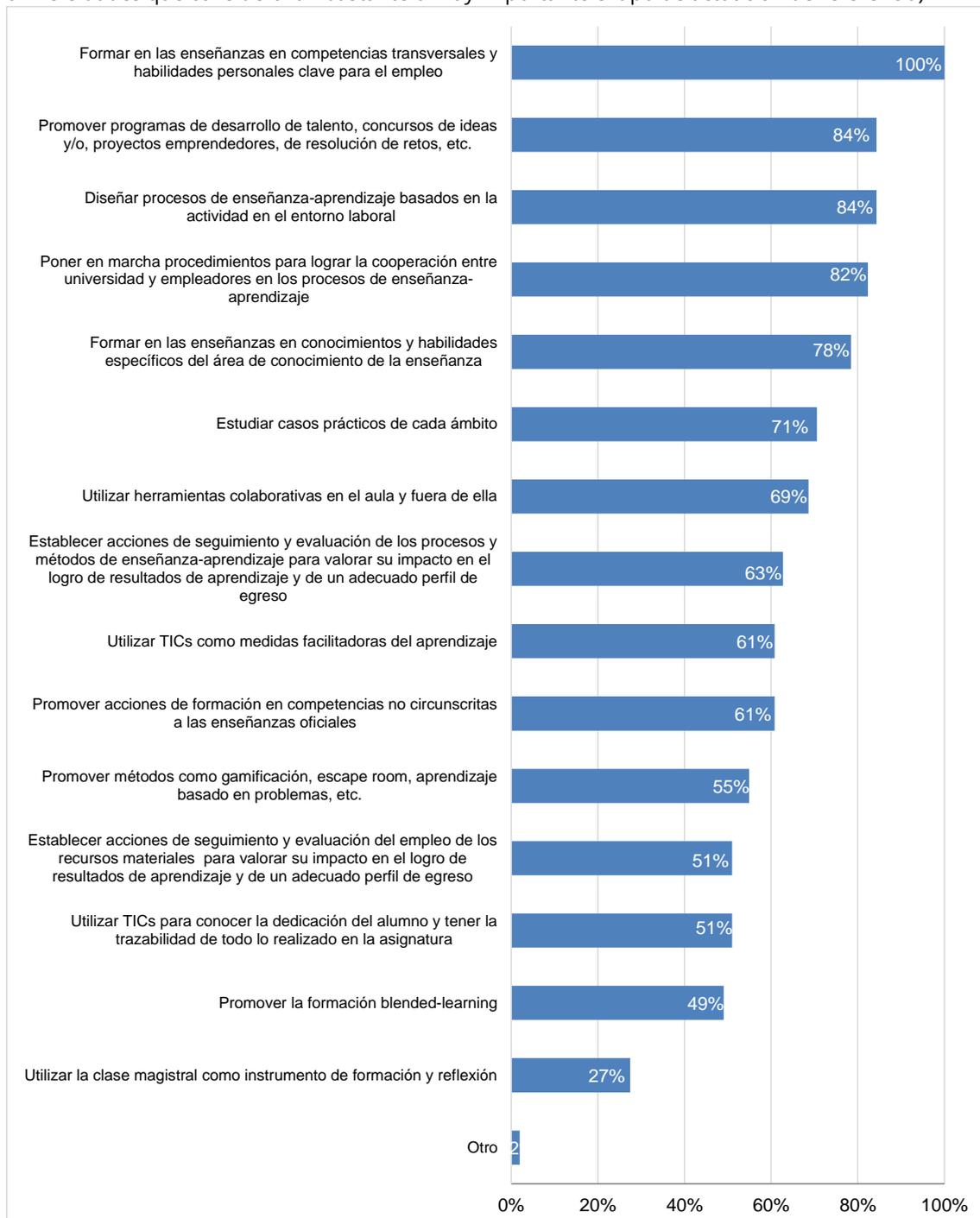
2.2.2.2.1. *Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas*

En la Figura 2.2.9. podemos observar tanto las acciones fundamentales como las importantes para el desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas.

Entre las **acciones fundamentales** (más del 70%) destacan las siguientes: **formar en las enseñanzas en competencias transversales y habilidades personales clave para el empleo; diseñar procesos de enseñanza-aprendizaje basados en la actividad en el entorno laboral; promover programas de desarrollo de talento, concursos de ideas y/o, proyectos emprendedores, de resolución de retos, etc.; poner en marcha procedimientos para lograr la cooperación entre universidad y entidades empleadoras en los procesos de enseñanza-aprendizaje; formar en las enseñanzas en conocimientos y habilidades específicos del área de conocimiento de la enseñanza y estudiar casos prácticos de cada ámbito.**

Destacan como acciones importantes: utilizar herramientas colaborativas en el aula y fuera de ella; establecer acciones de seguimiento y evaluación de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje para valorar su impacto en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso; promover acciones de formación en competencias no circunscritas a las enseñanzas oficiales; utilizar TICs como medidas facilitadoras del aprendizaje; promover métodos como gamificación, escape room, aprendizaje basado en problemas, etc.; utilizar TICs para conocer la dedicación del alumno y tener la trazabilidad de todo lo realizado en la asignatura; establecer acciones de seguimiento y evaluación del empleo de los recursos materiales para valorar su impacto en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso y promover la formación blended-learning.

Figura 2.2.9. Relevancia de las acciones fundamentales para el desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas. (En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)



En la Figura 2.2.10. se han incluido los **agentes** implicados según las respuestas de las universidades que han participado en la encuesta y que han considerado bastante o muy importante este tipo de actuación, con el apoyado al menos el 50% de estas universidades, destacan: responsables, coordinadores/-as del título o jefes/-as de estudios (78%), equipo de gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.) (73%), equipo de gobierno del centro docente (65%), servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad (61%), tutores/-as académicos de las prácticas (59%), PDI (59%), entidades empleadoras (responsables de RRHH) (55%), entidades empleadoras (otros profesionales en puestos técnicos) (55%) y tutores/-as profesionales de las prácticas (53%).

Figura 2.2.10. Relevancia de los agentes implicados en el desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas. (En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)



En la Figura 2.2.11. observamos una comparativa sobre la importancia de estas cuatro preguntas: ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada? ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad? ¿Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad? y ¿debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido?

Las preguntas A) y D) se les considera de mayor importancia como ocurría en los dos tipo de actuaciones anteriores.

Asignado la mayor importancia ((52,0%) a que para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada.

Y sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad (45,1%) como:

- Procesos de diseño de títulos.
- Procesos de selección de profesorado vinculado con el mundo de la empresa.
- Plan estratégico de la universidad.
- Procesos de reconocimiento académico de créditos.
- Procesos de programas de innovación educativa y formación docente.

Sin embargo no se considera tan importante la integración con otros procesos o actuaciones externas a la universidad para alcanzar su objetivo, ya que son solo la mitad las universidades las que consideran este punto como muy o bastante importante (categorías 3 y 4 de la escala de importancia)

Entre los procesos indicados se encuentran:

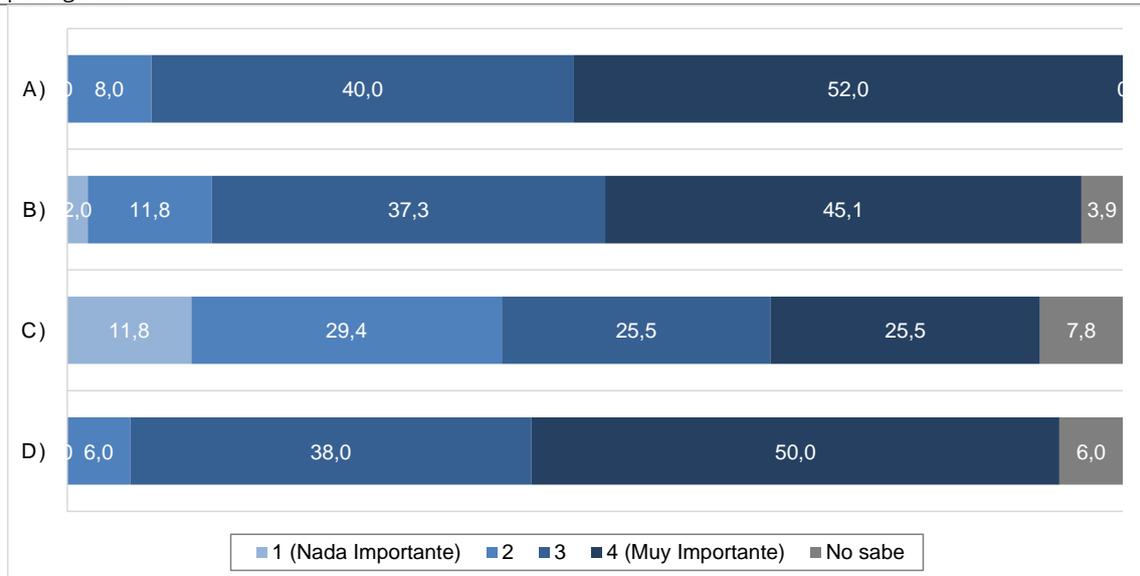
- Con los planes estratégicos de empresas.
- Con los procesos de las agencias externas y los organismos reguladores a nivel regional, nacional e internacional.

Además, debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido (50%). Las universidades enumeran algunos ejemplos de **indicadores** y evidencias como los siguientes:

- Evidencias de análisis de los métodos de enseñanza-aprendizaje empleados en las aulas.
- Evidencias de realización de acciones de desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas (título)
- Encuestas de satisfacción de egresados/-as.
- Encuestas de satisfacción del PDI.
- Encuestas de satisfacción de las entidades empleadoras.
- Evidencia de los índices de mejora de resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje por titulaciones (tasas de rendimiento, éxito, eficiencia, evaluación y abandono).

Figura 2.2.11. Comparativa importancia

A) Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada.
B) Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad.
C) Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad.
D) Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido.



2.2.2.2.2. Prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional)

Destacar que este tipo de actuación (prácticas curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional) ha sido al que las universidades otorgan un nivel de importancia más elevado, con una media de 4 en una escala de "1 a 4".

En la Figura 2.2.12. se observan las **acciones fundamentales** (más del 70%) detectadas para el desarrollo de este tipo de actuación son: **promover prácticas externas (extracurriculares y otras); establecer prácticas en las enseñanzas (curriculares); normalizar procesos y procedimientos relacionados con la gestión de prácticas y empleo; establecer acciones de seguimiento y evaluación de las prácticas (contenido didáctico y formativo, etc.) para valorar su impacto en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso; promover encuentros con tutores/-as académicos y tutores/-as de entidad colaboradora; promover eventos con empresas para selección de estudiantes en prácticas en la universidad y realizar foros específicos destinados a captar empresas para incrementar la oferta de prácticas y empleo.**

Cómo acciones importantes (entre el 50% y el 70%): actuaciones de reconocimiento a tutores/-as de prácticas; actuaciones de reconocimiento a entidades colaboradoras; elaborar materiales formativos para tutores/-as de prácticas en entidades colaboradoras; elaborar materiales para realizar adecuadas tutorías académicas en el marco de las prácticas; elaborar documentación informativa, webs, vídeos de apoyo, tutoriales sobre la

gestión de prácticas y empleo; y promover talleres formativos sobre las prácticas dirigidos a las entidades empleadoras (derechos, deberes, regulación, orientación y tutorización).

Adicionalmente, otras acciones en menor medida señaladas serían: establecer acciones, quizá común para todas las universidades, y no propia de cada universidad, que permitan conocer la opinión de entidades empleadoras sobre el rendimiento de egresados/-as, y la opinión de las egresadas y los egresados sobre la utilidad de haber realizado prácticas externas; establecer la obligatoriedad en que las y los estudiantes reciban una ayuda al estudio por la realización de prácticas (especialmente las extracurriculares); formación de tutores/-as académicos y formación de tutores/-as de empresa; y talleres de incorporación de estudiantes a las prácticas.

Cómo se observa en la Figura 2.2.13. se han incluido los **agentes** implicados según las respuestas de las universidades que han participado en la encuesta y que han considerado bastante o muy importante este tipo de actuación, destacan: responsables de prácticas; coordinadores/-as de prácticas de las enseñanzas (89%), el equipo de gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.) (87%) y servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad (84%)

Y con más del 50%: tutores/-as académicos de las prácticas (81%), tutores/-as profesionales de las prácticas (79%), entidades empleadoras (responsables de RRHH) (79%), responsables, coordinadores/-as del título o jefes/-as de estudios (76%), equipo de gobierno del centro docente (65%), entidades empleadoras (otros profesionales en puestos técnicos) (60%) y entidades empleadoras (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión) (53%).

Figura 2.2.12. Relevancia de las acciones fundamentales para las prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional). (En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)

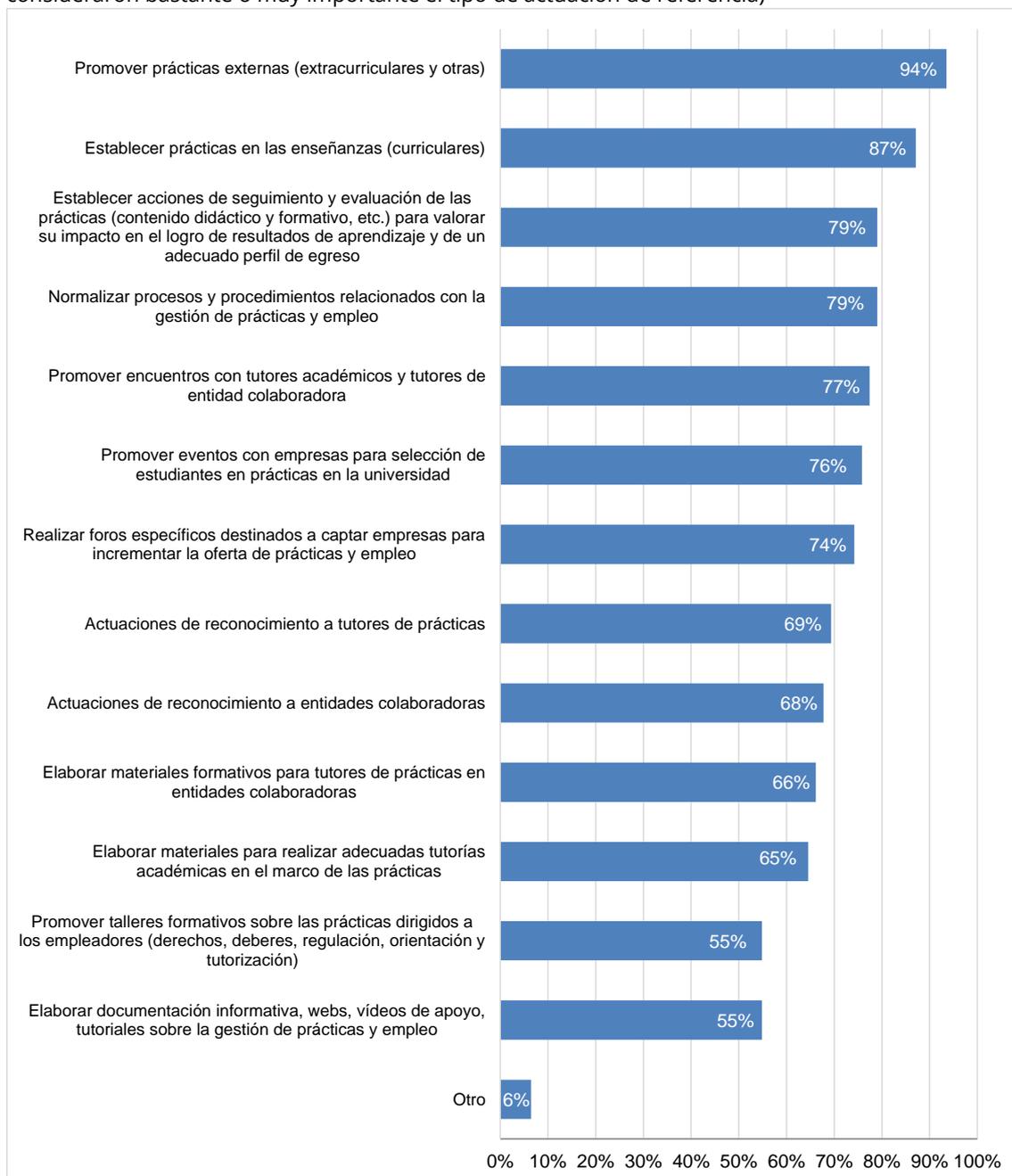


Figura 2.2.13. Relevancia de los agentes implicados en las prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional). (En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)



Observamos en la Figura 2.2.14. que las preguntas A) y D) se les considera de mayor importancia como ocurría en los tres tipos de actuación anteriores. Recordemos que este gráfico nos da una comparativa sobre la importancia de estas cuatro preguntas: ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada? ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad? ¿Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad? y ¿debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido?

El 79% de las universidades señala como muy importante que para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad como:

- Planes de estudios.
- Evaluación de la calidad de las prácticas.
- Procesos de relaciones institucionales.
- Procesos del Servicio de empleo y emprendimiento de la universidad.

- Plan estratégico general.

Y sólo 39,3% considera que es muy importante y que se debería integrar con acciones o procesos externos a la universidad como:

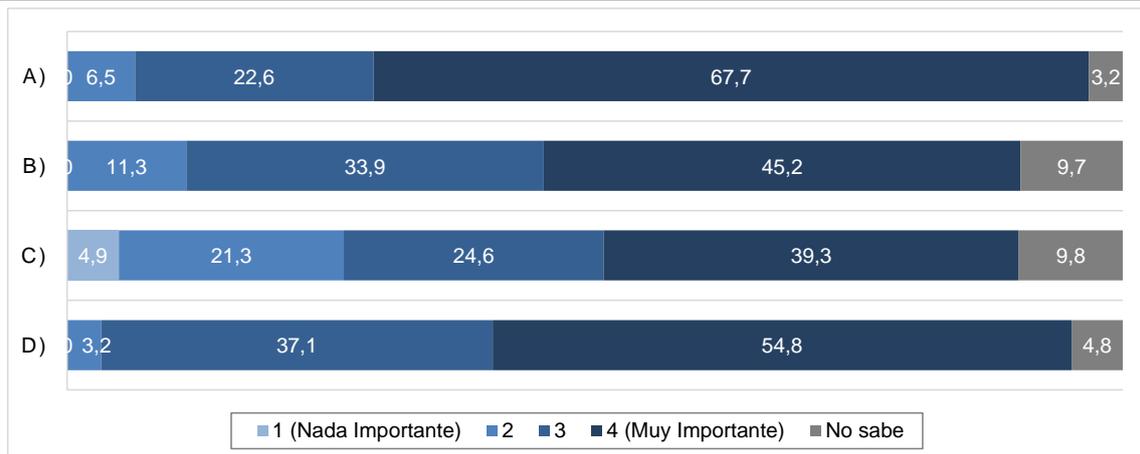
- Procesos de regulación legislativa sobre las prácticas académicas externas.
- Procesos de colaboración con instituciones públicas y empresas.
- Procesos de diseño de políticas activas de empleo.
- Programas de Organismos Públicos Europeos.

El 54,8% de las universidades considera muy importante que debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido. Señalamos algunos ejemplos de **indicadores** y evidencias:

- Número de prácticas curriculares y extracurriculares por titulación.
- Número de convenios de prácticas firmados.
- Número de prácticas internacionales.
- Número de prácticas generadoras de contrato laboral por titulación.
- Número de miembros del PDI que actúan como tutores/-as académicos en cada titulación y curso académico.
- Número de trabajadores/-as externos a la universidad que actúan como tutores/-as profesionales en cada titulación y curso académico.
- Número de empresas que ofertan prácticas curriculares y extracurriculares en cada titulación y curso académico.
- Grado de satisfacción de las prácticas de los y las estudiantes.
- Grado de satisfacción de tutores/-as externos y entidades empleadoras.
- Evidencias de la opinión de egresados/-as sobre la utilidad de las prácticas externas para su inserción y empleabilidad.

Figura 2.2.14. Comparativa importancia

A) Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada.
B) Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad.
C) Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad.
D) Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido.



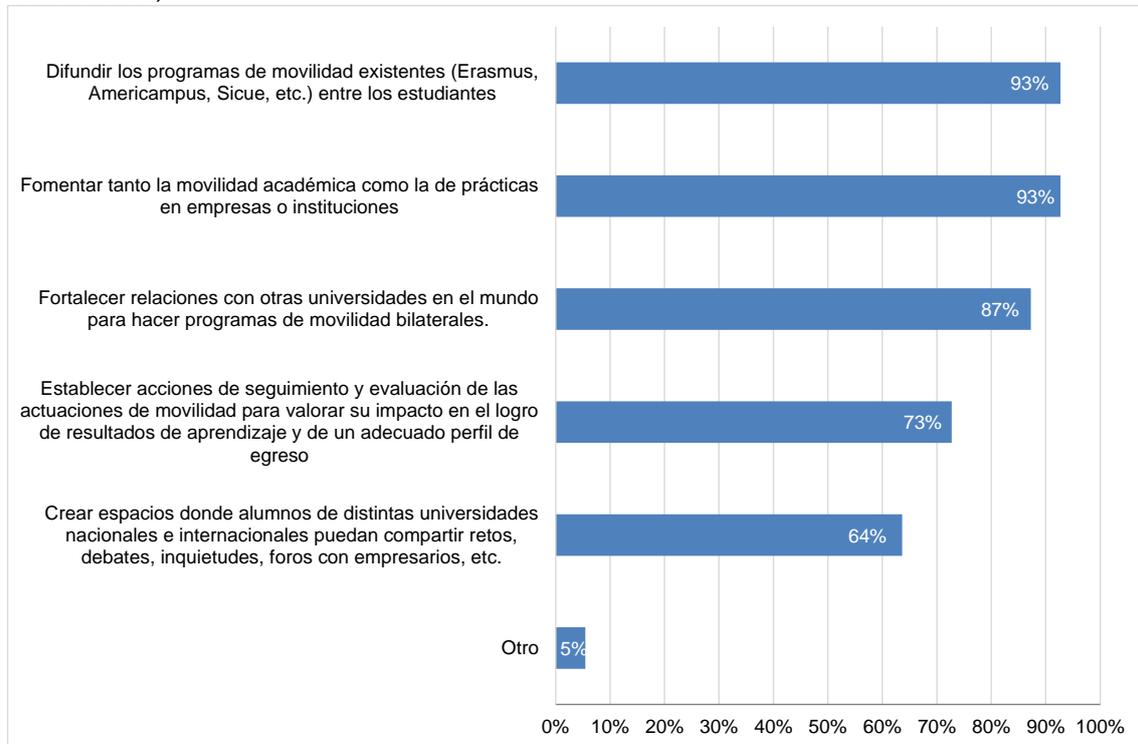
2.2.2.2.3. Actuaciones de movilidad

Cómo observamos en la Figura 2.2.15. las **acciones fundamentales** en este tipo de actuación son: **difundir los programas de movilidad existentes (Erasmus, Americampus, Sicue, etc.) entre los y las estudiantes; fomentar tanto la movilidad académica como la de prácticas en empresas o instituciones; fortalecer relaciones con otras universidades en el mundo para hacer programas de movilidad bilaterales y establecer acciones de seguimiento y evaluación de las actuaciones de movilidad para valorar su impacto en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso.**

Las acciones importantes (en este tipo de actuación sólo se ha encontrado una) crear espacios donde alumnos y alumnas de distintas universidades nacionales e internacionales puedan compartir retos, debates, inquietudes, foros con empresarios, etc.

Otras acciones que se suman a las anteriores, aunque con un menor número de respuestas, serían: estimular el aprendizaje de lenguas extranjeras; incrementar los recursos económicos vinculados a las movidades internacionales de estudiantes; y se debe diferenciar entre seguimiento de los procesos administrativos, que se puede llevar dentro de cada universidad, y la evaluación de la efectividad y rendimiento de las acciones de movilidad que deberá hacerse, probablemente, de forma global a todas las universidades de una autonomía o a todas ellas, preguntando a entidades empleadoras y egresados/-as.

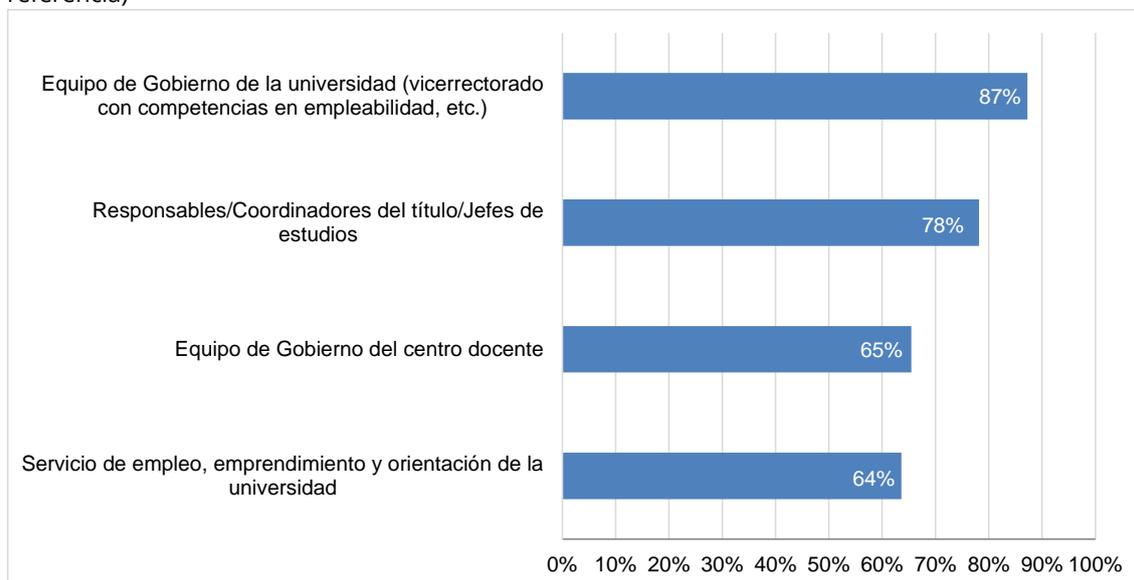
Figura 2.2.15. Relevancia de las acciones fundamentales para las actuaciones de movilidad. (En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)



Se han incluido los **agentes** implicados según las respuestas de las universidades que han participado en la encuesta y que han considerado bastante o muy importante este tipo de actuación, con el apoyado al menos el 50% de estas universidades (Figura 2.2.16.), son: equipo de gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.) (87%), responsables, coordinadores/-as del título o jefes/-as de estudios (78%), equipo de gobierno del centro docente (65%) y servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad (64%)

En este tipo de actuación, destacar que un 18% de las universidades (aunque no esté recogido en la tabla) destacaron además: áreas de relaciones internacionales, coordinadores/-as de movilidad de las facultades, Comisión Europea y CRUE Internacionalización.

Figura 2.2.16. Relevancia de los agentes implicados en las actuaciones de movilidad. (En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)



Observamos en el Figura 2.2.17. una comparativa sobre la importancia de estas cuatro preguntas: ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada? ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad? ¿Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad? y ¿debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido? Y sigue llamando la atención que las preguntas A) y D) se les considera de mayor importancia como ocurría en los cuatro tipos de actuación anteriores.

El 43,6% de las universidades considera muy importante para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación, que sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad como:

- Procesos de los servicios de empleo y emprendimiento.
- Procesos de los servicios de relaciones internacionales.
- Procesos de calidad y evaluación
- Procesos de los diseños de títulos.
- Plan estratégico de la universidad.

Y solo un 41,8% de las universidades que valoraron como muy o bastante importante este tipo de actuación considera que sería necesaria la integración de este con otros procesos de fuera de la universidad como:

- Procesos de programas de prácticas nacionales e internacionales.
- Procesos que faciliten marcos legales para ampliar la posibilidad de movilidad de estudiantes.

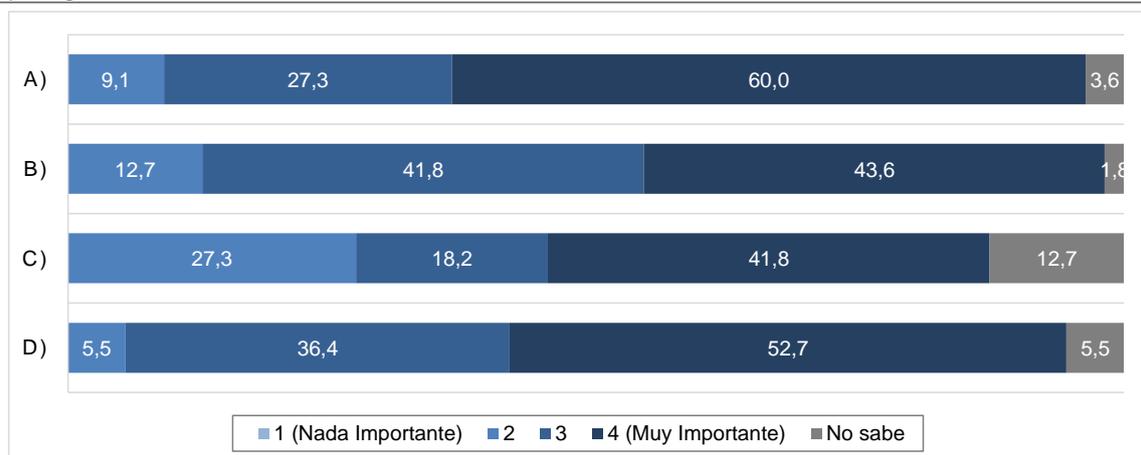
- Procesos de programas de movilidad Ministerio Educación/SEPIE/Comisión Europea CRUE Internacionalización.

Las universidades consideran muy importante (52,7%) que debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido. A continuación enumeramos algunos ejemplos de **indicadores** y evidencias:

- Evidencias de la calidad de los programas de movilidad.
- Evidencias relativas a la participación en redes de universidades europeas.
- Evidencias relativas a la participación en programas intensivos internacionales.
- Número de convenios por países y programas.
- Número de estudiantes y profesores/-as en programas de movilidad (académico y práctica)
- Número de contratos derivados de programas de movilidad.
- % de estudiantes que realizan prácticas vinculadas a programas de movilidad.
- Número de soft skills adquiridas después del periodo de movilidad.
- Número de proyectos KA2.
- Grado de satisfacción con la acción de movilidad.

Figura 2.2.17. Comparativa importancia

A) Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada.
B) Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad.
C) Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad.
D) Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido.



2.2.2.2.4. Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso

En la Figura 2.2.18. observamos las **acciones fundamentales** (más del 70%) detectadas en el análisis de resultados en la actuación de configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo al perfil de egreso, son las siguientes: **contar con la implicación de profesionales en activo para impartir contenidos prácticos más profesionalizantes, contar con PDI conocedor de los resultados de aprendizaje y salidas profesionales de la/-as enseñanza/-as de referencia y promover la vinculación entre servicios de empleo gestionados por el PAS (servicios de prácticas, empleo y emprendimiento, carreras profesionales, servicios de idiomas) y las diferentes enseñanzas o acciones formativas a cargo del PDI.**

En cuanto a las acciones importantes (entre el 50% y el 70%): establecer acciones de seguimiento y evaluación de la configuración del personal universitario involucrado en títulos y acciones formativas (PDI y otro) para valorar el impacto de dicha configuración en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso y revisar periódicamente la adecuación del perfil del PDI conforme a los contenidos ligados a la empleabilidad de cada una de las enseñanzas y acciones formativas.

Cómo observamos en la Figura 2.2.19. se han incluido los **agentes** implicados según las respuestas de las universidades que han participado en la encuesta y que han considerado bastante o muy importante este tipo de actuación, destacan: equipo de gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.) (81%), PDI (73%), equipo de gobierno del centro docente (69%), responsables, coordinadores/-as del título o jefes/-as de estudios (65%) y Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad (54%).

Figura 2.2.18. Relevancia de las acciones fundamentales para la configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso.

(En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)

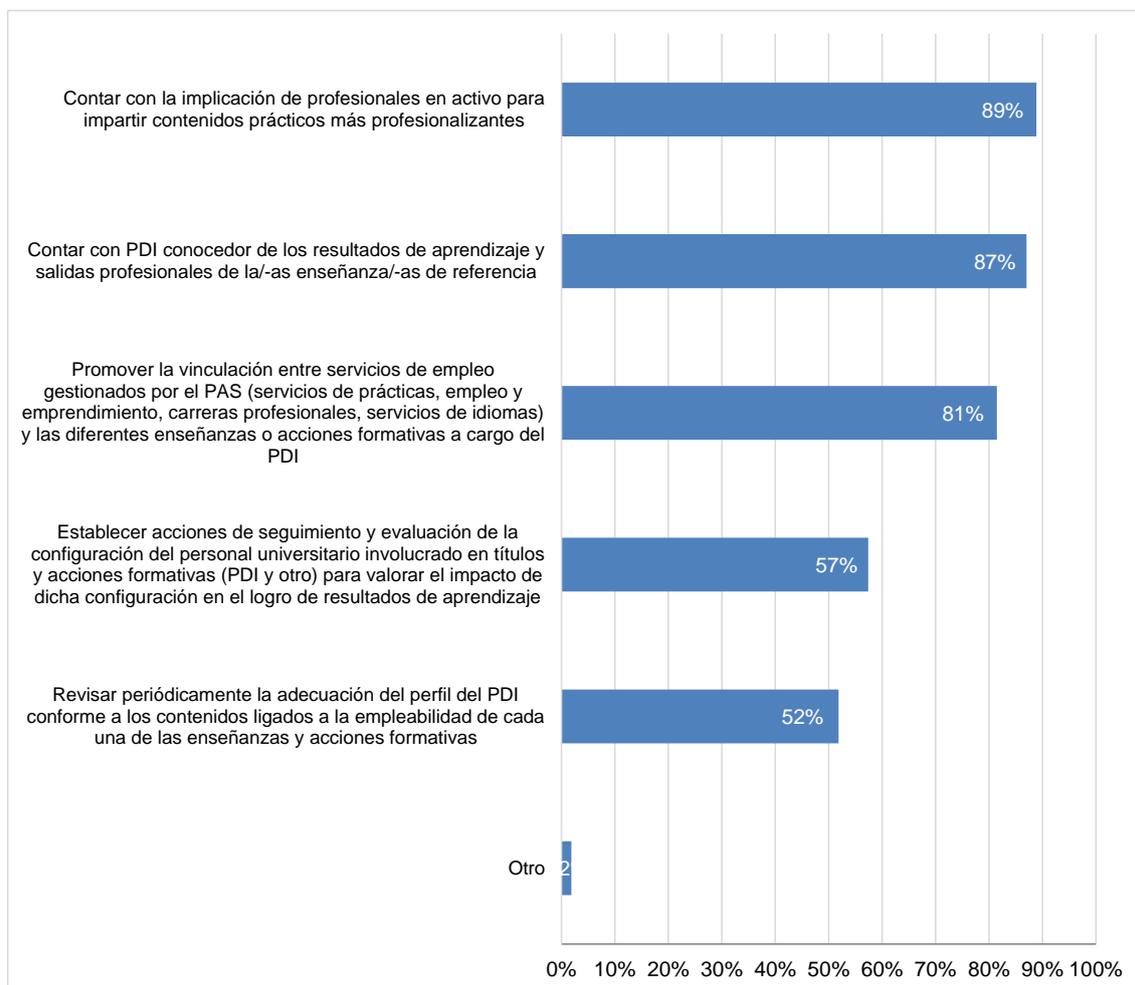
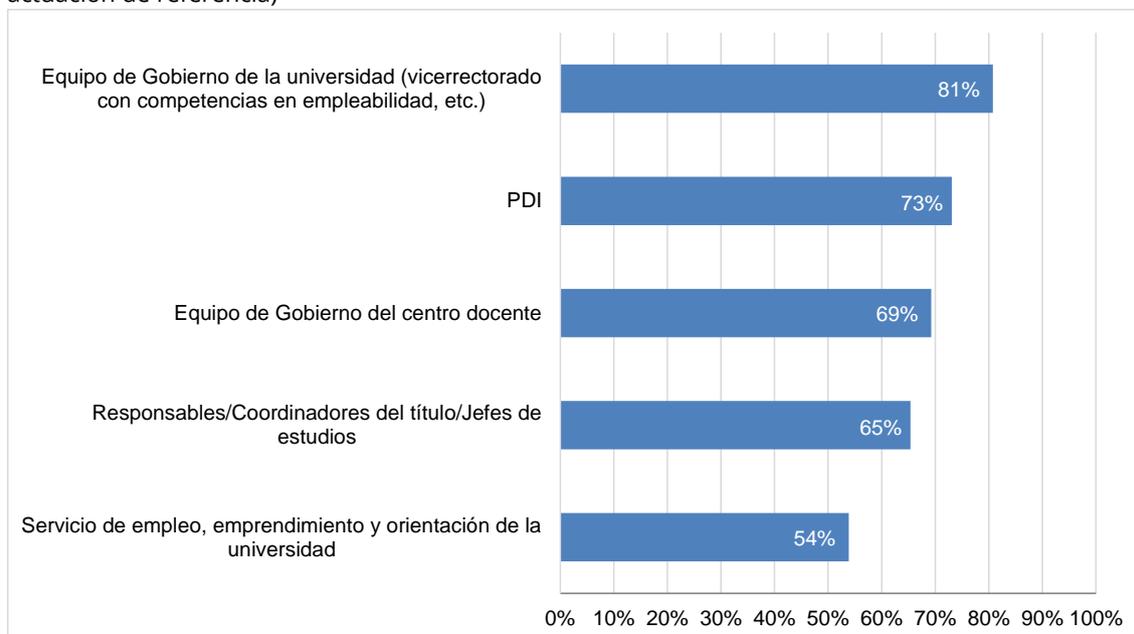


Figura 2.2.19. Relevancia de los agentes implicados en la configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso.

(En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)



Realizamos una comparativa sobre la importancia de estas cuatro preguntas: ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada? ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad? ¿Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad? y ¿debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido? en la Figura 2.2.20., donde se observa que la pregunta A) se considera de mayor importancia con un 49,1%, pero en general con valores por debajo del 50% para todas las preguntas.

Y el 41,5% de las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia (categorías "3 o 4") consideran muy importante que sería necesaria su integración con otros procedimientos de la universidad, como los que a continuación se detallan, para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación:

- Procesos de calidad y evaluación del profesorado.
- Procesos de formación del profesorado.
- Procesos de selección del profesorado.
- Proceso de diseño de títulos.
- Plan estratégico de la universidad.

También sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos o actuaciones de fuera de la universidad (aunque avalado sólo por un 22,6% de las universidades como muy importante) como:

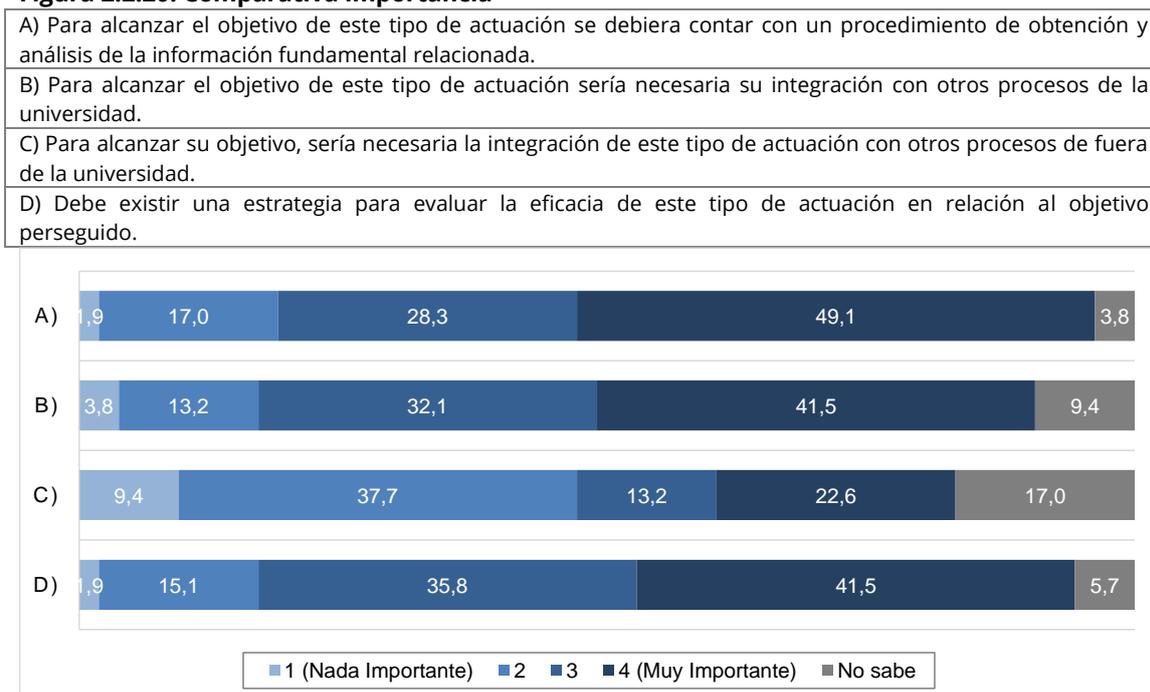
- ANECA (Establecimiento de procesos de evaluación externa)

- Procesos de captación de talento de docente de instituciones públicas.
- Procesos de movilidad de PDI en empresas nacionales e internacionales.

Sólo el 41,5% de las universidades consideran que debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido. Destacamos algunos ejemplos de **indicadores** y evidencias:

- Evidencias relativas a la evaluación del PDI y adecuación al título impartido.
- Evidencias relativas al nivel de formación del profesorado en competencias que demanda el tejido productivo.
- Evidencias relativas a los resultados de evaluaciones externas del PDI.
- Número de PDI en activo en el ámbito empresarial.
- Número de horas de clase impartidas por PDI del ámbito empresarial.
- Grado de satisfacción de estudiantes con el PDI.
- Grado de satisfacción de egresados/-as con el PDI.

Figura 2.2.20. Comparativa importancia



2.2.2.2.5. Formación y actualización del conjunto del personal involucrado (PDI y otro)

En la Figura 2.2.21. podemos ver las **acciones fundamentales** para la formación y actualización del conjunto del personal involucrado (PDI y otro): **promover acciones para que PDI y PAS puedan identificar áreas en que requieren actualización de conocimientos y habilidades para la mejora de la empleabilidad del estudiantado, promover acciones para garantizar que PDI conoce los resultados de aprendizaje y salidas profesionales de la titulación donde imparte la asignatura y promover acciones para que PDI y PAS puedan actualizarse en contenidos y técnicas docentes vinculados a la mejora de la empleabilidad del estudiantado (cursos en competencias para PDI y PAS; y elaborar materiales formativos para el personal involucrado, etc.).**

En cuanto a las acciones importantes destacan: establecer acciones de seguimiento y evaluación de las actuaciones de formación y actualización del personal involucrado (PDI y otro) para valorar su impacto en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso y contar con repositorios de materiales y redes de trabajo al servicio de PDI y PAS sobre la mejora de la empleabilidad, por áreas y temas (por ejemplo, sitios de referencia que centralicen información de los recursos disponibles en universidades).

En la Figura 2.2.22. analizaremos los principales **agentes** implicados que han apoyado al menos el 50% de las universidades que han participado en la encuesta y que han considerado bastante o muy importante este tipo de actuación, son: equipo de gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.) (79%), PDI (70%) y equipo de gobierno del centro docente (66%). Más del 50%: servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad (64%) y responsables, coordinadores/-as del título o jefes/-as de estudios (60%).

Figura 2.2.21. Relevancia de las acciones fundamentales para la formación y actualización del conjunto del personal involucrado (PDI y otro). (En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)

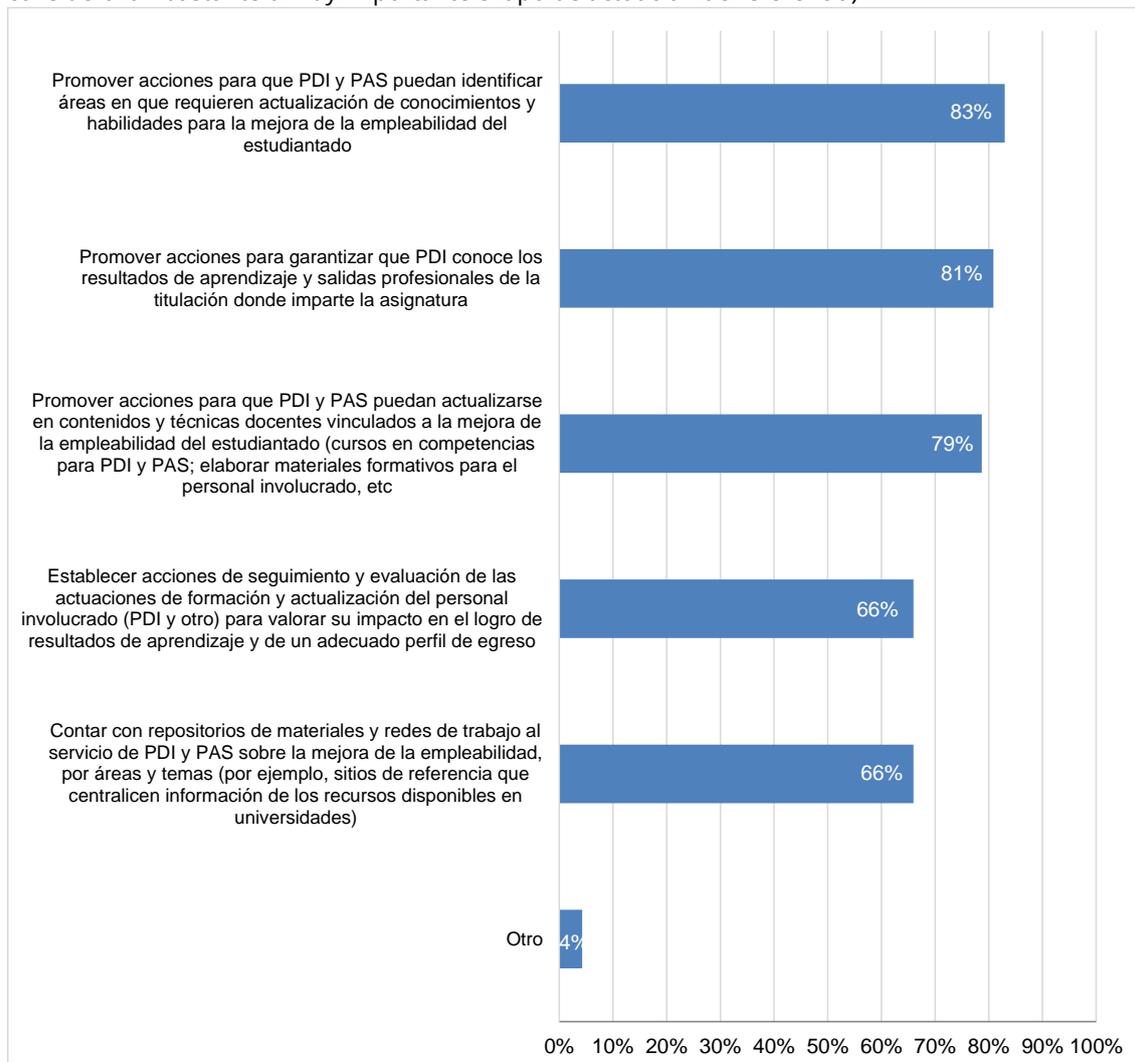
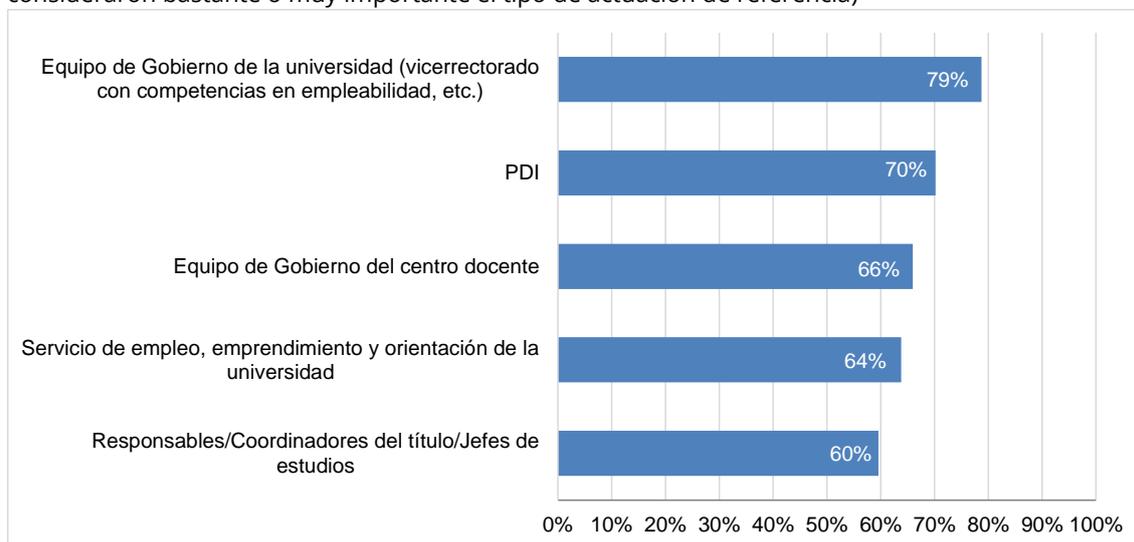


Figura 2.2.22. Relevancia de los agentes implicados en la formación y actualización del conjunto del personal involucrado (PDI y otro). (En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)



Observamos en la Figura 2.2.23. una comparativa sobre la importancia de estas cuatro preguntas: ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada? ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad? ¿Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad? y ¿debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido? Y sigue llamando la atención que las preguntas A) y D) se les considera de mayor importancia como ocurría en casi todos los tipos de actuaciones anteriores, aunque con una diferencia está valorado con un porcentaje mayor el que exista una estrategia para evaluar la eficiencia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido con un 52,1%.

Procesos de la universidad con los que sería necesaria su integración con un apoyo del 40,4% de las universidades:

- Procesos de formación del PDI.
- Procesos de formación del PAS involucrado.
- Procesos de evaluación de la calidad de las titulaciones.
- Procesos de diseño de títulos.
- Procesos de evaluación de la inserción laboral de egresados/-as.

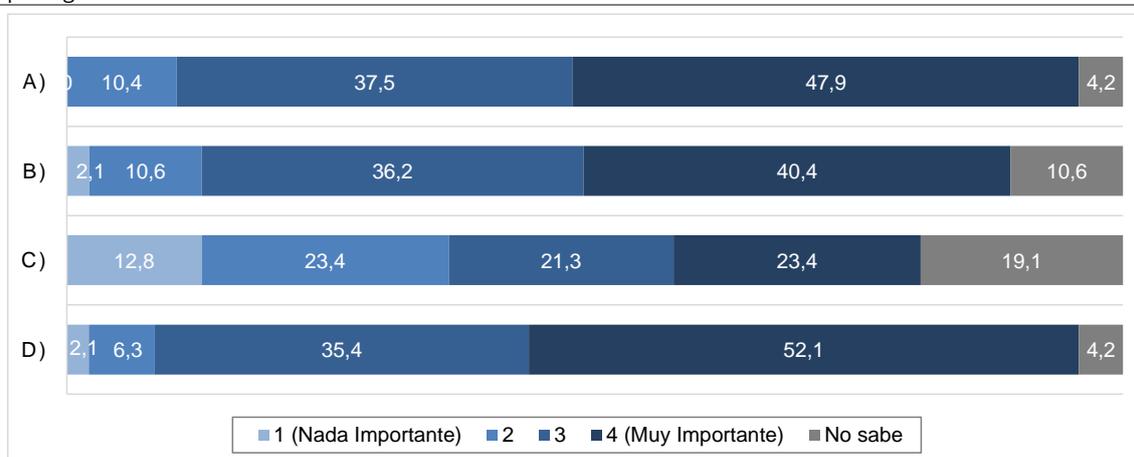
En cuanto a que para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad, sólo sitúa su respuesta en muy importante el 23,4%. Además no se recoge ninguna respuesta sobre otros procesos o actuaciones externos de la universidad con los que debiera estar integrado.

El 52,1% de las universidades consideran muy importante evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido. Se destacan algunos ejemplos de **indicadores** y evidencias:

- Evidencias relativas a medir la adecuación de la formación del PDI a las demandas del mercado laboral.
- Evidencias relativas a medir la tasa de inserción laboral de las titulaciones.
- Evidencias relativas al grado de satisfacción del PDI en relación a la formación recibidas.
- Evidencias relativas al conocimiento del PDI del mapa de las profesiones más demandadas en el mercado laboral y competencias demandadas.
- Número de sesiones de actualización realizadas al PDI.
- Número de PDI que participa en las acciones de formación.
- Número de visitas a tutoriales de formación y actualización del PDI.

Figura 2.2.23. Comparativa importancia

A) Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada.
B) Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad.
C) Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad.
D) Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido.



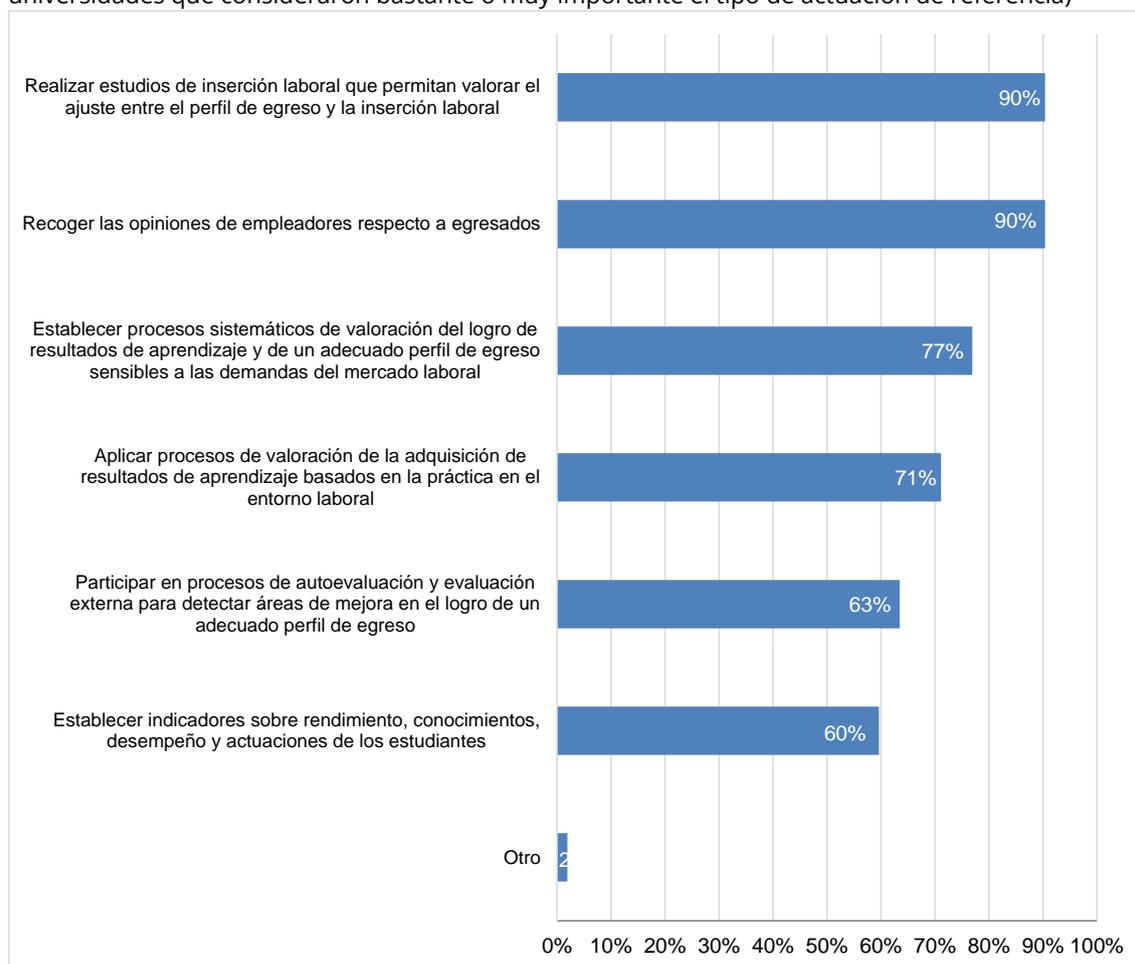
2.2.2.2.6. Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso

Las principales **acciones fundamentales** que se observan en la Figura 2.2.24. son: **recoger la opiniones de entidades empleadoras respecto a egresados/-as, realizar estudios de inserción laboral que permitan valorar el ajuste entre el perfil de egreso y la inserción laboral, establecer procesos sistemáticos de valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso sensibles a las**

demandas del mercado laboral y aplicar procesos de valoración de la adquisición de resultados de aprendizaje basados en la práctica en el entorno laboral.

Destacan como acciones importantes: participar en procesos de autoevaluación y evaluación externa para detectar áreas de mejora en el logro de un adecuado perfil de egreso y establecer indicadores sobre rendimiento, conocimientos, desempeño y actuaciones de los y las estudiantes.

Figura 2.2.24. Relevancia de las acciones fundamentales para la valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso. (En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)



En la Figura 2.2.25. observamos que se han incluido los **agentes** implicados según las respuestas de las universidades que han participado en la encuesta y que han considerado bastante o muy importante este tipo de actuación, destacan: servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad (78%), equipo de gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.) (74%), unidad de calidad; unidad de evaluación; etc. (74%) observatorio de empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.) (72%), equipo de gobierno del centro docente (64%), responsables, coordinadores/-as del título o jefes/-as de estudios (64%), entidades empleadoras (responsables de RRHH) (60%) y entidades empleadoras (otros profesionales en puestos técnicos) (52%).

Figura 2.2.25. Relevancia de los agentes implicados en la valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso. (En % sobre el total de universidades que consideraron bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia)



La Figura 2.2.26. realiza una comparativa sobre la importancia de estas cuatro preguntas: ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada? ¿Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad? ¿Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad? y ¿debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido? Y una vez más las preguntas A) y D) se les considera de mayor importancia como ocurriría en todos los tipo de actuaciones, a excepción de una.

¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo?

- Procesos del plan estratégico de la universidad.
- Procesos de evaluación de las competencias adquiridas de los y las estudiantes.
- Procesos de los servicios de empleo y emprendimiento.

- Procesos de evaluación de calidad de la enseñanza.
- Procesos de diseño de títulos.

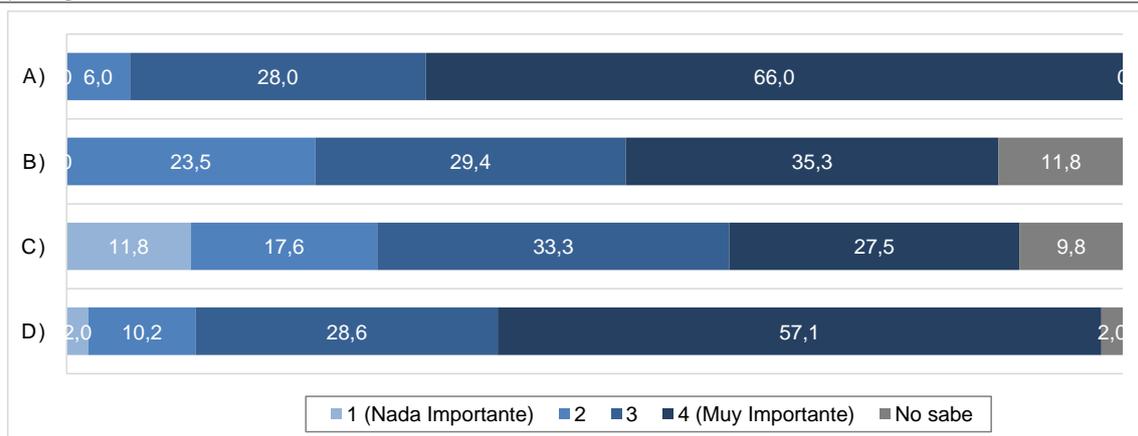
¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? Debe destacarse que las universidades no señalan ninguno.

A continuación se incluyen algunos ejemplos de **indicadores** y evidencias para evaluar el logro del principal objetivo de este tipo de actuación (teniendo en cuenta que el 57,1% de las universidades, han considerado muy importante que haya una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido):

- Evidencias relativas a los índices de mejora de resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje por titulaciones (tasas de rendimiento, éxito, eficiencia, evaluación y abandono)
- Evidencias relativas a la revisión y mejora continua de los títulos con la implicación de egresados/-as y entidades empleadoras.
- Evidencias relativas al grado de satisfacción de egresados/-as y entidades empleadoras.
- Evidencias relativas a la evaluación de competencias de las personas egresadas, desde las perspectivas del empleador y de la persona egresada.
- Tasa de inserción laboral y empleabilidad de cada titulación.

Figura 2.2.26. Comparativa importancia

A) Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada.
B) Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad.
C) Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad.
D) Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido.



2.2.3. Conclusiones

A continuación se presentan las principales conclusiones del capítulo:

- En la definición y logro del perfil de egreso el tipo de actuaciones más importantes son por orden: prácticas (curriculares, extracurriculares y otras), identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología, diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología y actuaciones de movilidad. Estas cuatro tipos de actuaciones obtienen una puntuación media por encima de 3,5 (en una escala de 1- nada de importante a 4- muy importante).
- Destacar que el tipo de actuación con puntuación más importante: prácticas (curriculares, extracurriculares y otras) su media es de "4" (escala de 1 a 4) es decir, que todas las universidades que han contestado en las categorías bastante o muy importante han asignado el valor máximo (valores 3 y 4).
- En cuanto a los agentes implicados en estos cuatro tipos de actuación más importantes se repite: equipo de gobierno de la universidad, servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad, entidades empleadoras, concretamente responsables de RRHH, etc.).
- Además se considera relevante que este tipo de actuaciones se integren tanto con procesos internos de la universidad (como planes de estudio, planes de innovación académica, procesos de estrategia y planificación, procesos de la oficina de prácticas externas y empleabilidad, etc.) como con procesos externos de la universidad (procesos de selección de personal, procesos de diagnósticos para diseño de políticas activas de empleo, etc.).
- En cuanto a los indicadores o evidencias para estos cuatro tipos de actuaciones se repite mucho: índices de empleabilidad, grado de inserción laboral o evidencias relativas a encuestas de egresados/-as y entidades empleadoras sobre competencias adquiridas.

Tabla 2.2.2. Resumen de tipos de actuación clave en materia de definición y logro del perfil de egreso⁹

Ámbito	Tipo de actuación clave	Objetivo específico de la universidad al que responde el tipo de actuación	Destinatario/-os principal/-es	Agentes implicados	Posibles indicadores de cumplimiento del objetivo
Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso.	Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología.	A que titulados y tituladas universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento	Estudiantes, egresados/-as y PDI	+Equipo de gobierno de la universidad +Servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad +Empleadores	+Evidencias relativas a la realización de encuestas a entidades empleadoras para conocer sus necesidades y el grado de satisfacción con las competencias de recién titulados/-as +Evidencias relativas a la realización de estudios de perfiles ocupacionales por titulación + Evidencias relativas a la identificación de las competencias y definición del perfil de egreso por una comisión con participación de representantes de las entidades empleadoras +Número de materias relacionadas con las exigencias del mercado de trabajo según entidades empleadoras y estudiantes +Número de empresas y profesionales externos que participan en "asignaturas" +Número de publicaciones y estudios realizados sobre demandas y necesidades del tejido productivo
	Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del	A que titulados y tituladas universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento	Estudiantes, egresados/-as y PDI	+Responsables, coordinadores/-as del título, jefes/-as de estudios +Equipo de gobierno de la universidad +Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad	+Evidencias del grado de satisfacción, en cada titulación, por parte de las entidades empleadoras en relación al desarrollo de competencias y su adecuado perfil de egreso +Evidencias relativas a la realización de encuesta a egresados/-as y entidades empleadoras sobre si las competencias desarrolladas en los estudios universitarios le han facilitado un perfil de egreso adecuado a las exigencias del mercado laboral +Evidencias relativas a la revisión de informes/información cualitativa o cuantitativa

⁹ Los tipos de actuación en negrita se consideran de especial interés para el logro de los objetivos de las universidades en materia de empleo y empleabilidad.

Ámbito	Tipo de actuación clave	Objetivo específico de la universidad al que responde el tipo de actuación	Destinatario/-os principal/-es	Agentes implicados	Posibles indicadores de cumplimiento del objetivo
	trabajo y la tecnología.				sobre análisis de competencias y tendencias del mercado de trabajo en las propuestas de nuevos títulos/modificación de títulos +Evidencias relativas a la realización de informes que midan la demanda futura del mercado laboral +Porcentaje de entidades empleadoras que muestran una satisfacción alta con el nivel de preparación de los/-as egresados/-as
Procesos de enseñanza-aprendizaje y logro de un adecuado perfil de egreso.	Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas.	A que titulados y tituladas universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento	Estudiantes, egresados/-as y PDI	+ Responsables, coordinadores/-as del título, jefes/-as de estudios +Equipo de gobierno de la universidad +Equipo de gobierno del centro docente	+Evidencias de análisis de los métodos de enseñanza-aprendizaje empleados en las aulas +Evidencias de realización de acciones de desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas (título) +Encuestas de satisfacción de egresados/-as +Encuestas de satisfacción del PDI +Encuestas de satisfacción de las entidades empleadoras +Evidencia de los índices de mejora de resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje por titulaciones (tasas de rendimiento, éxito, eficiencia, evaluación y abandono)
	Prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional)	A que titulados y tituladas universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento	Estudiantes	+Coordinadores/-as de prácticas de las enseñanzas +Equipo de gobierno de la universidad +Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad	+Número de prácticas curriculares y extracurriculares por titulación +Número de convenios de prácticas firmados +Número de prácticas internacionales +Número de prácticas generadoras de contrato laboral por titulación +Número de miembros del PDI que actúan como tutores académicos en cada titulación y curso académico +Número de trabajadores/-as externos a la

Ámbito	Tipo de actuación clave	Objetivo específico de la universidad al que responde el tipo de actuación	Destinatario/-os principal/-es	Agentes implicados	Posibles indicadores de cumplimiento del objetivo
					universidad que actúan como tutores/-as profesionales en cada titulación y curso académico Número de empresas que ofertan prácticas curriculares y extracurriculares en cada titulación y curso académico +Grado de satisfacción de las prácticas de los y las estudiantes +Grado de satisfacción de tutores/-as externos y entidades empleadoras +Evidencias de la opinión de egresados/-as sobre la utilidad de las prácticas externas para su inserción y empleabilidad
	Actuaciones de movilidad.	A que titulados y tituladas universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento	Estudiantes	+Equipo de gobierno de la universidad + Responsables, coordinadores/-as del título, jefes/-as de estudios +Equipo de gobierno del centro docente +Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad +Servicio de relaciones internacionales	+Número de convenios por países y programas +Número de estudiantes y profesores/-as en programas de movilidad (académico y práctica) +Número de contratos derivados de programas de movilidad +Grado de satisfacción con la acción de movilidad
	Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso	A que titulados y tituladas universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento	PDI y PAS implicado	+Equipo de gobierno de la universidad +Equipo de gobierno del centro docente +PDI	+Evidencias relativas a la evaluación del PDI y adecuación al título impartido +Evidencias relativas al nivel de formación del profesorado en competencias que demanda el tejido productivo +Evidencias relativas a los resultados de evaluaciones externas del PDI +Número de PDI en activo en el ámbito

Ámbito	Tipo de actuación clave	Objetivo específico de la universidad al que responde el tipo de actuación	Destinatario/-os principal/-es	Agentes implicados	Posibles indicadores de cumplimiento del objetivo
					empresarial +Número de horas de clase impartidas por PDI del ámbito empresarial +Grado de satisfacción de estudiantes con el PDI +Grado de satisfacción de egresados/-as con el PDI
	Formación y actualización del conjunto del personal involucrado (PDI y otro).	A que titulados y tituladas universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento	PDI y PAS implicado	+Equipo de gobierno de la universidad +Equipo de gobierno del centro docente +PDI	+Evidencias relativas a medir la adecuación de la formación del PDI a las demandas del mercado laboral +Evidencias relativas a medir la tasa de inserción laboral de las titulaciones +Evidencias relativas al grado de satisfacción del PDI en relación a la formación recibidas +Evidencias relativas al conocimiento del PDI del mapa de las profesiones más demandadas en el mercado laboral y competencias demandadas +Número de sesiones de actualización realizadas al PDI +Número de PDI que participa en las acciones de formación +Número de visitas a tutoriales de formación y actualización del PDI
	Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso.	A que titulados y tituladas universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento	Estudiantes y egresados/-as	+Equipo de gobierno de la universidad +Unidad de calidad y de evaluación; etc. +Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad	+Evidencias relativas a los índices de mejora de resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje por titulaciones (tasas de rendimiento, éxito, eficiencia, evaluación y abandono) +Evidencias relativas a la revisión y mejora continua de los títulos con la implicación de egresados/-as y entidades empleadoras +Evidencias relativas al grado de satisfacción de egresados/-as y entidades empleadoras +Evidencias relativas a la evaluación de competencias de las personas egresadas, desde

Ámbito	Tipo de actuación clave	Objetivo específico de la universidad al que responde el tipo de actuación	Destinatario/-os principal/-es	Agentes implicados	Posibles indicadores de cumplimiento del objetivo
					las perspectivas de empleador y de egresado/-a +Tasa de inserción laboral y empleabilidad de cada titulación

2.2.4. Referencias

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación ANECA (2019). *Guía de apoyo para la redacción, puesta en práctica y evaluación de los resultados del aprendizaje Versión 1.0*. Madrid: ANECA. Recuperado de http://www.aneca.es/content/download/12765/158329/file/learningoutcomes_v02.pdf.
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación ANECA (2019). Informe sobre el Estado de la Evaluación Externa de la Calidad en las Universidades Españolas 2018. Madrid: ANECA. 208 pp. Recuperado de http://www.aneca.es/content/download/15131/186640/file/ICU_2018_final.pdf.
- Alós, R. (2019). El Empleo en España en un horizonte 2025. *Economía digital y políticas de empleo*. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2019/205105/205105_Alos_El_empleo_en_Espana_en_un_horizonte_2025_def.pdf.
- AQU (2017). La Inserció Laboral dels Graduats i Graduades de les Universitats Catalanes (2017). Barcelona: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya. Recuperado de http://www.aqu.cat/doc/doc_56174010_1.pdf
- Bologna Working Group on Qualification Framework (2005). A Framework for Qualification of the European Higher Education Area. Copenhagen: Ministry of Science, Technology and Innovation.
- Cedefop y Eurofound (2018). Skills forecast: trends and challenges to 2030. Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series, (108). ISBN: 978-92-896-2712-2. DOI: 10.2801/4492.
- Comisión Europea (2009). El Marco Europeo de Cualificaciones para el aprendizaje permanente (EQF-MEC). Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 15 pp. ISBN 978-92-79-08475-1 doi 10.2766/14724. Recuperado de https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/broch_es.pdf.
- González, J., & Wagenaar, R. (2006). *Estructura educativa Tuning II en Europa. La contribución de la Universidades al proceso de Bolonia*. Bilbao, España: Universidad de Deusto. Recuperado de http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/02/Universities-Contribution_SP.pdf.
- Infoempleo Adecco (2019). Informe Infoempleo ADECCO Oferta y demanda de empleo en 2018. XXII ed. Recuperado de <https://iestatic.net/infoempleo/documentacion/Informe-infoempleo-adecco-2018.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística INE (2019). *Encuesta de Población Activa*. Trimestral. Madrid, varios años. Recuperado de <http://www.ine.es/inebmenu/indice.htm>.
- Ley orgánica de Universidades. Ley 6/2001, de 21 de diciembre. *BOE núm. 307*, Referencia: BOE-A-2001-24515

-
- OCDE (2019). Estrategia de Competencias de la OCDE 2019. Competencias para construir un futuro mejor. España: Fundación Santillana. Recuperado en <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/e3527cfb-es.pdf>.
 - Pérez García, F. (dir.) (2018). Itinerarios de inserción laboral y factores determinantes de la empleabilidad. Formación universitaria versus entorno. Bilbao: Fundación BBVA. Recuperado de <https://www.deusto.es/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Expires&blobheadername2=content-type&blobheadername3=MDT-Type&blobheadername4=Content-Disposition&blobheadervalue1=Thu%2C+10+Dec+2020+16%3A00%3A00+GMT&blobheadervalue2=application%2Fpdf&blobheadervalue3=abinary%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadervalue4=inline%3Bfilename%3D%22Anexo+III%2C1.pdf%22&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1344480692560&ssbinary=true>.
 - Pérez Pascual, A. (2012). Contribución al perfil de egreso. Contribución al perfil de egreso, 1-12. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/foro2012/ponencias/Alejandro%20P%C3%A9rez%20Pascual.pdf>.
 - Real Decreto 1027/2011, de 15 de julio, por el que se establece el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior. *BOE*, 3, 87912-87917.
 - Urra, PJ (2013). Capítulo 2. Perfil de egreso. En Urra, P. y Jiménez, J. (Eds.), Manual de revisión y diseño curricular universitario (pp. 113-131). Recuperado de http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23828w/perfil_egreso2.pdf.

2.3. Orientación de estudiantes

Universidad a Distancia de Madrid

María Goretti Piñeiro López

Universidad de La Laguna

Javier Ramírez Romero

Universidad de La Rioja

Estrella Llanos Barriobero

Universidad de Sevilla

Juliana Correa Manfredi

Universitat Politècnica de València (coordinación del capítulo)

Malak Kubessi Pérez

2.3.1. Introducción y justificación

Según la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, en su exposición de motivos deja claros los retos a los que se enfrenta la enseñanza universitaria para atender a la demanda de la sociedad actual de profesionales con un “elevado nivel cultural, científico y técnico” y para formar a estos profesionales que la sociedad necesita y considera básico mejorar la calidad de todas las áreas de actividad, recayendo en los agentes de dicha actividad (estudiantes, profesores/-as y personal de administración y servicios) el papel de impulsar y desarrollar las dinámicas que posibiliten un “sistema universitario mejor coordinado, más competitivo y de mayor calidad”. Es en este contexto que los servicios universitarios de orientación, en su vertiente de orientación profesional, cobran sentido.

El informe Universidad 2000 (informe Bricall), encargado por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) en su capítulo 3 indica que el punto de enlace básico entre los y las estudiantes y la sociedad son los servicios de orientación y de asesoramiento de tales estudiantes. Dicho informe establece que el asesoramiento realizado por las universidades debe “abarcarse las diferentes fases de la vida académica del estudiante”, siendo una de las establecidas la Orientación Profesional, que es la que debe “preparar a los estudiantes durante la carrera a adaptarse a las posibles salidas profesionales, hacia las empresas o los sectores de actividad que pueden ser, en un futuro, sus lugares de trabajo”.

La **orientación** profesional de estudiantes universitarios es asumida, cada vez más, como una **necesidad**. Las instituciones de enseñanza superior perciben como un argumento para su comercialización, tanto entre las empresas como entre los alumnos y las alumnas

potenciales, la capacidad de sus egresados/-as para gestionar su trayectoria profesional, en definitiva para lograr la inserción profesional. Es por esto que se hace necesaria la existencia de los servicios de orientación profesional con un enfoque global que actúen desde el inicio de la enseñanza superior y durante toda la duración de la misma, especialmente en la transición al mercado laboral, aunque cada vez sea más difícil encontrar medios adecuados que acerquen a egresados y agresadas a dicho mercado (OCDE, 2004).

Varios autores se hacen eco de esta necesidad y los ejes sobre los que debe aplicarse. En su trabajo Jiménez (2017) identifica una serie de ejes de acción en la orientación laboral, que desde la perspectiva individual abordarían aspectos como los procesos de búsqueda de empleo, los de inserción laboral, el asesoramiento para la carrera, la empleabilidad, el emprendimiento, el desarrollo de competencias o el desempeño laboral, los cuales nos pueden servir de guía para el diseño de planes, programas, proyectos o actividades de orientación a desarrollar desde los Servicios de Orientación Universitaria. Si bien una orientación al servicio de la calidad de la institución universitaria debe ser comprensiva, que abarque todas las dimensiones implicadas en el desarrollo de cada estudiante, tratando no solo cuestiones académicas, sino también personales, profesionales y sociales (Valverde, García y Romero, 2002).

De acuerdo con Falcón y Arraiz (2017, 10) “el derecho a la orientación profesional se consolida, a la vez que emergen con intensidad las debilidades de los servicios específicos de orientación en la universidad, que tienen un alcance limitado para responder a problemas y necesidades”. Las autoras estiman que “la orientación profesional debe jugar un papel relevante en la universidad, superándose el modelo de servicio puntual para facilitar la elaboración del curriculum o la búsqueda de ofertas laborales. Es preciso que los futuros profesionales construyan intencionadamente su carrera” (2017, 9).

En la línea planteada por Donoso y Figuera (2007) los servicios universitarios de orientación, para poder atender a las necesidades de estudiantes y egresados/-as, deben conocer cómo funciona el mercado laboral, qué dinámica sigue, cómo se articula la ocupación, qué políticas (laborales, fiscales, de ocupación) pueden influir en la información que se facilita desde los servicios, así como tener una información clara y completa sobre las empresas, su forma de pensar y funcionamiento.

2.3.2. Identificación de situaciones críticas

Se habla de situaciones críticas para referirse a los distintos escenarios o momentos en los que la orientación profesional se hace necesaria. Estas situaciones se pueden producir **antes de iniciar los estudios universitarios, durante los mismos y una vez finalizados** estos, y es recomendable implicar a los y las estudiantes en el proceso en todas las etapas.

El conjunto de acciones que permiten el impulso de la **carrera profesional** son críticas para permitir el desarrollo de cada estudiante, contemplando acciones relativas a oportunidades, perfiles profesionales, inicio del proyecto profesional, desarrollo de carrera y procesos relativos a inserción laboral mediante técnicas de búsqueda de empleo.

Es aconsejable prestar especial atención a **detectar las necesidades de orientación** de los y las estudiantes que potencialmente puedan abandonar los estudios y, en caso

necesario, reconducir la carrera académica de tales estudiantes en el tiempo más breve posible antes de que los sentimientos de fracaso sean irreversibles o se renuncie a finalizar sus estudios o incluso a abandonar la formación universitaria. También deberá tenerse presente el desarrollo de la carrera profesional en los y las **estudiantes más vulnerables**, dirigida a construir su identidad y planificar su itinerario vital.

El orientador determinará qué aspectos son más importantes desarrollar en cada momento. Por ello, es imprescindible contar con recursos humanos especializados para la orientación profesional y para detectar a tiempo posibles anomalías a lo largo de los estudios. Asimismo, se sugiere disponer de un servicio o unidad dirigida específicamente a facilitar la empleabilidad e inserción laboral de los universitarios, que posibilite la implementación de las actuaciones propuestas por el orientador o equipo de orientación, siempre que hayamos optado por un modelo de servicio organizado desde el ámbito de la administración (Vidal, 2002)).

Las actuaciones definidas deberían integrarse en las **líneas estratégicas** de la universidad y esta debería contar con **financiación propia** sostenida en el tiempo y con un plan coordinado entre la unidad especializada para la mejora de la empleabilidad, el emprendimiento y la inserción laboral y las unidades que diseñan y dirigen los planes de estudios.

Asimismo, la orientación profesional debería estar necesariamente integrada en el **sistema de garantía de calidad** de los planes de estudios, en el procedimiento de evaluación y mejora de la calidad del profesorado así como en los planes de acción tutorial.

Por último, se considera relevante establecer planes de formación de los profesionales de la orientación para adaptarse a los cambios socioeconómicos y a la aparición de nuevas profesiones.

2.3.2.1. Qué acciones llevar a cabo

Es recomendable que las universidades diseñen sus procesos de orientación partiendo de la identificación de los momentos y situaciones críticas y complementándola con la demanda de los propios estudiantes o egresados/-as.

Considerando los resultados de la encuesta a universidades realizada en el marco del presente proyecto y la literatura académica, las actuaciones clave sobre las que definir acciones concretas son:

- Información de las **salidas profesionales** de las enseñanzas y la evolución y oportunidades de empleo del mercado laboral.
- Desarrollo y/o refuerzo de **competencias transversales**.
- Autoconocimiento y gestión de la **carrera profesional y la marca personal**.
- Conocimiento de las herramientas para la **búsqueda o creación de empleo**.
- Fomento del **espíritu y capacidad emprendedora** como base para el desarrollo nuevas ideas de negocio y nuevas empresas y para el desarrollo de las organizaciones.

González y Martín (2004) analizan los objetivos que la orientación profesional tiene para autores como Hernández Pina, Rodríguez Diéguez, Romero o Sobrado y señalan aspectos como la “preparación para una profesión específica u ocupación profesional, integrando teoría y práctica, adquiriendo experiencias, desarrollando habilidades, competencias, actitudes y comprendiendo el contexto propio de la profesión” (p. 302), el autoconocimiento, el “conocimiento del entorno sociolaboral, el análisis del mismo y la toma de decisiones” (p. 303), o el desarrollo de “la autonomía, la conciencia crítica y autorreflexiva, aprendiendo a vivir en la ambigüedad y la movilidad” (p. 303).

2.3.2.2. Cuándo se realizan

La orientación profesional es un proceso que se debería iniciar cuando cada estudiante tiene que **elegir sus estudios universitarios**. Por tanto, habría que desarrollarla antes del ingreso en la universidad, a lo largo de la permanencia en la misma y acompañarla, si fuera necesario, tras su egreso. Para ello sería conveniente adaptar los contenidos tratados y las acciones específicas a desarrollar a cada uno de esos momentos, analizando cuáles serían los más óptimos para cada etapa.

La información relativa a los programas de orientación profesional, especialmente lo referente a las salidas profesionales y evolución del mercado laboral, debería estar integrada en los **planes de difusión de la oferta educativa** de la universidad en centros de secundaria y debería trabajarse de forma coordinada con orientadores/-as de secundaria. Es destacable mencionar la importancia de que sean los equipos de orientación de secundaria quienes conozcan las particularidades y salidas profesionales de las titulaciones universitarias.

Las actividades de acogida y orientación de estudiantes de nuevo ingreso en la universidad deberían ser consideradas estratégicas para aumentar la motivación en los estudios y prevenir el abandono prematuro.

El **abandono de los estudios** se presenta principalmente en el primer año de estudios, por lo que parece importante trabajar desde ese momento la orientación. Es clave identificar los motivos por los que no se cumplen las expectativas de los y las estudiantes.

Durante los estudios es importante contar con un plan de orientación que potencie y desarrolle los diferentes aspectos relacionados con la empleabilidad. Los y las estudiantes podrán acceder a información sobre aquellas oportunidades que repercuten directamente en su empleabilidad y que, a través de diferentes actividades, desarrollan los aspectos relevantes del perfil profesional. Igualmente, de forma paralela, se incluirán líneas de actuación basadas en la conexión universidad-empresa que permitan conocer el contexto laboral y sus requerimientos. Si bien el conocimiento del contexto laboral suele centrarse en los últimos cursos, actuaciones a lo largo de los estudios favorecen la integración de los conocimientos académicos con la realidad laboral y la toma de decisiones sobre el ámbito de especialización posterior.

De igual manera, resulta relevante, la programación de un conjunto de actividades diversas que abarquen los aspectos relativos al desarrollo de competencias transversales y construcción de la carrera profesional. Estas actuaciones se complementan con las relativas al conocimiento del contexto laboral y permiten fomentar el autoconocimiento y

una gestión acorde a preferencias o cuestiones vocacionales de los y las estudiantes. Estas actuaciones permitirían en los últimos cursos de los estudios ampliar la visión sobre las posibilidades y sobre la gestión de su propia futura trayectoria profesional. Posteriormente, servirán de base para movilizar las habilidades y potencialidades de los y las estudiantes programando acciones sobre procesos de búsqueda de empleo permitiendo conocer tanto las herramientas como las técnicas para afrontar procesos selectivos potenciando la inserción laboral de las egresadas y los egresados.

Durante la programación de las actuaciones debe tenerse en cuenta el público objetivo, de manera que incluya **tanto a estudiantes como a egresados/-as** que pudieran necesitar la participación en las diferentes iniciativas. Para ello puede ser aconsejable que las actividades propongan el público objetivo en función del tipo de contenido o aspecto de empleabilidad, incardinado todo ello en un plan integral de orientación profesional.

2.3.2.3. Cómo y dónde se aplican

Las acciones de orientación se pueden desarrollar:

- De forma **individual**.
- De forma **grupal**.

En ambos casos existe la posibilidad de que las acciones se lleven a cabo de forma **presencial, semipresencial u on-line**.

Según la encuesta a universidades, cabe destacar que se considera bastante o muy importante ofrecer **asesoramiento individual**: para la definición del objetivo profesional y la marca personal, para el desarrollo de una carrera desde la iniciativa personal, en el proceso de búsqueda o creación de empleo, sobre la utilización de redes sociales para la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo, para la preparación de CV y carta de presentación, para superar pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo,...) y en simulaciones individualizadas de entrevistas de trabajo con grabación e informe de resultados.

Las diferentes acciones desarrolladas en los ámbitos anteriores deberían contemplarse en los planes de orientación de la universidad, en el diseño de los programas de prácticas en empresas e instituciones y de movilidad y en las tutorías individualizadas, o acciones grupales, que permiten analizar si cada estudiante está avanzando en sus estudios para alcanzar sus expectativas laborales. Asimismo, deberían estar integradas en los planes de orientación y formación para el empleo de los servicios públicos de empleo, de asociaciones profesionales y de otras entidades que dinamizan el mercado de trabajo.

2.3.3. Acciones a realizar para la mejora de la empleabilidad

Mediante la oferta de cursos o de manera integrada en los planes de estudio, las competencias necesarias para la mejora de la empleabilidad, convendría que se trabajasen a lo largo de la estancia de cada estudiante en la universidad. Se ha comprobado que la incorporación en las asignaturas de actividades que fomenten el desarrollo de estas

competencias facilita el desarrollo progresivo y la incorporación de las mismas en los recursos personales del alumnado de forma permanente. No obstante esta formación se desarrolla en el capítulo sobre definición y logro del perfil de egreso.

Dentro de cada ámbito de actuación, se podrán obtener evidencias y evaluaciones de las competencias transversales trabajadas.

En los ámbitos siguientes, se ofrecerán talleres y ponencias relativas a materias de empleabilidad que den orientación de mercado y trasladen las principales habilidades y competencias a la hora de buscar empleo, dando la orientación que demanda el mercado laboral.

En el primer ámbito que es el de **Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral**, se valorarán las competencias adquiridas en los tres tipos de acciones llevadas a cabo, que pueden ser:

- Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento, para ello las universidades escogerán el modelo que les resulte más efectivo. El 100% de las universidades encuestadas en el presente proyecto consideraron esta acción como importante o muy importante. Para ello las acciones a desarrollar entre otras sería la organización de charlas por empresas o colectivos resultaba la más interesante para los encuestados.
- Información sobre los servicios universitarios de empleo. El 73,4% de los encuestados consideraron esta acción como muy importante. Al igual que en el punto anterior, las sesiones informativas dentro de las enseñanzas son el aspecto más importante.
- Información en normativa laboral.

El segundo ámbito, **Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal**, se valorarán las competencias en cada una de las acciones:

- **Diagnóstico**, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal. Aquí se llevarán a cabo los procesos de gestión de actividades de orientación profesional y la definición de los programas de actividades orientadas al desarrollo de competencias profesionales y transversales.
- **Formación**, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo. Fomentar las habilidades para la búsqueda de empleo es de gran importancia.
- **Mentoring** por parte de entidades empleadoras y emprendedores/-as. Evaluar el nivel de adquisición de conocimientos y competencias sobre los temas que la persona ha sido mentorizada.

El tercer ámbito sería el de **Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo**, siendo las acciones llevadas a cabo:

- Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo. Aquí se definirán los procesos de gestión de actividades de orientación profesional y la definición de los programas de actividades orientadas al desarrollo de competencias profesionales y transversales. Mediante esta acción se ofrecerán las competencias necesarias que potencien el

posicionamiento en las redes sociales en temas relativos a la mejora de marca personal o búsqueda de empleo.

- Formación y asesoramiento sobre CV y carta de Presentación. Se utilizarán para ello los medios que estime la universidad (Recursos de orientación, guías, talleres, formación on line, etc.). Aquí se definirán los procesos de gestión de actividades de orientación profesional y la definición de los programas de actividades orientadas al desarrollo de competencias profesionales y transversales.
- Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.). Mediante simulación de profesionales y transversales.
- Formación y asesoramiento en Networking. Definiéndose los procesos de gestión de actividades de orientación profesional y la definición de los programas de actividades orientadas al desarrollo de competencias profesionales y transversales. Para ello se podrán establecer, entre otros, la promoción de jornadas por ámbitos de conocimiento que favorezcan el intercambio de ideas y el contacto de estudiantes con entidades empleadoras y titulados/-as universitarios con experiencia laboral y emprendimiento. Cada una de estas acciones completa la formación de cada estudiante para la mejora de su empleabilidad de forma progresiva.

Así mismo, para desarrollar este tipo de acciones se podrán emplear las actividades y los formatos que cada universidad determine como válidos.

2.3.3.1. Información sobre las salidas profesionales de los estudios universitarios y la evolución y oportunidades del mercado laboral

Esta acción convendría llevarla a cabo durante toda la estancia de cada estudiante en la universidad, si bien es cierto que principalmente tiende a realizarse hacia los últimos cursos, tanto de manera grupal como individual, dado que es en esos momentos cuando los y las estudiantes demandan esta información, al considerarla necesaria para elegir sus estudios de postgrado y las experiencias laborales que les preparen para ser atractivos en el mercado laboral.

La encuesta enviada a las universidades participantes en el proyecto arrojaron los datos que se muestran a lo largo de todo el capítulo y que marcarán las tendencias de estas acciones.

De este ámbito, "Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral" surgen las siguientes actuaciones:

2.3.3.1.1. Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento

Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento. Este ámbito es considerado por parte de las universidades encuestadas.

Destacando como **acciones** fundamentales:

-
- Organizar charlas en la materia impartidas por empresa, colegios profesionales, instituciones, Alumni, etc.
 - Ofrecer información sobre el contexto laboral a través de foros, ferias de empleo, etc.
 - Promover acciones hacia la cultura emprendedora.
 - Promover visitas a empresas.

Las respuestas indican que los **agentes que mayor implicación** han de tener en la promoción y participación en estas acciones son: en primer lugar, los servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad, los equipos de gobierno de las universidades y de los centros docentes, los vicerrectorados con competencias en empleabilidad, los responsables y/o coordinadores de título/ jefes de estudios, servicios de transferencia de investigación e innovación, servicio de becas, con AUDIT, servicio de calidad de la universidad.

A continuación, con importancia, pero con un menor peso están: los responsables de prácticas, los coordinadores de prácticas de las enseñanzas, los y las estudiantes de grado y el PDI.

Como agentes externos se deberían tener en cuenta las áreas de RR.HH. de entidades colaboradoras, los orientadores y las orientadoras de centros de secundaria y Formación Profesional y la red de servicios de orientación.

Es importante contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada, así como la **integración con otros procesos internos** de la universidad, entre los que cabría destacar: el proceso de diseño de las titulaciones, prácticas y orientación profesional, estancias y programas internacionales, oferta formativa de máster y con el plan de acción tutorial.

Por otro lado no debe descartarse la **integración con otros procesos externos** a la universidad, como pueden ser: colaboración con instituciones especializadas en empleabilidad, colegios y asociaciones profesionales, entidades públicas como el Servicio Público de Empleo y sus estudios, con las políticas de empleo y emprendimiento de las administraciones públicas.

Para **evaluar el logro** de su principal objetivo los **indicadores mínimos** necesarios serían de **tipo cuantitativo**: Número de asistentes a charlas, talleres sobre orientación laboral y salidas profesionales y otras actividades programadas, número de actividades organizadas, horas de orientación realizadas, porcentaje de la población objetivo que participa, número de personas demandantes de información atendidas en los servicios de empleo universitarios, número de empresas que organizan visitas y participan en eventos en la universidad.

Otros **indicadores mínimos** necesarios serían de **tipo cualitativo**: Grado de satisfacción de las actividades realizadas medidas en las encuestas, evaluación sobre el grado de conocimiento de las y los estudiantes y titulados sobre el mercado laboral y salidas profesionales.

2.3.3.1.2. Información sobre los servicios universitarios de empleo

La información de estos servicios es un aspecto de elevada importancia, siendo posibles las siguientes **acciones**:

- Promoción de sesiones informativas dentro de las enseñanzas sobre los servicios de empleo.
- Difusión de documentación y noticias destinadas a estudiantes a través de páginas web, redes sociales, folletos informativos y otros canales.
- Promoción de sesiones informativas generales (no vinculadas directamente con las enseñanzas) sobre los servicios de empleo.
- Otras: difusión de los servicios de empleo entre el PAS y el PDI, participación de los servicios de empleo en las jornadas de bienvenida y comienzo de curso, y promover acciones que remarquen la importancia estratégica de los servicios universitarios de empleo, tanto para el PDI, el PAS como para el alumnado.

Los resultados de las respuestas, nos indican que los **agentes internos** que debieran estar más implicados son en primer lugar: los servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad, los equipos de gobierno de las universidades como por ejemplo los vicerrectorados con competencias en empleabilidad, los responsables y/o coordinadores de título/jefes de estudios y en sentido más amplio los equipos de gobierno de los centros docentes.

Por otra parte se recomienda la participación con **agentes externos** como son los servicios de empleo globales y locales, la red de servicios de orientación profesional, agencias de colocación y de empleo, con las áreas de RR.HH. de entidades colaboradoras y los procesos de captación de talentos al facilitar los procesos de selección desarrollados en la propia universidad por las empresas, centros de secundaria y FP, observatorios de empleo locales, autonómicos, nacionales e internacionales y programas de becas.

Esta acción debería **integrarse con otros procesos internos de la universidad** como son: el proceso de diseño de las titulaciones desde la perspectiva de la inserción laboral, prácticas y orientación profesional, estancias y programas internacionales, reconocimiento de créditos, procesos de comunicación e información a estudiantes, tanto en su acogida como durante todo el periodo de estudios, la difusión de información especialmente a través de web, participación en redes sociales, ferias de enseñanza superior y de postgrados, coordinación con el Plan de Acción Tutorial y con el PDI.

Por otro lado en lo relativo a la **integración con otros procesos externos a la universidad**, los procesos de captación de talento al facilitar los procesos de selección desarrollados en la propia universidad por las empresas.

Resulta interesante **evaluar la eficacia del logro** de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido. Para ello, los indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo serían, por una parte, **indicadores cuantitativos** como: número de asistentes a las actividades organizadas, número de personas orientadas, tanto estudiantes como egresadas, número actividades organizadas, número de participación en sesiones formativas, número de acciones informativas llevadas a cabo por titulación y curso académico, número de seguidores en redes sociales, número de estudiantes inscritos en acciones del servicio de empleo, solicitudes de orientación laboral e inscritos

en la bolsa de empleo, número de prácticas internacionales gestionadas, porcentaje de prácticas gestionadas y porcentaje de realizadas, porcentaje de personas tituladas ocupadas, porcentaje de contratación de los usuarios que han hecho uso del servicio de información de empleo, porcentaje de ofertas de empleo relacionadas con las titulaciones del alumnado y personas egresadas.

Indicadores de tipo **cualitativo** podrían ser: grado de satisfacción de los participantes en las actividades medido en las encuestas, y del contenido de las mismas, y grado de utilidad de la actividad para el futuro profesional.

2.3.3.1.3. Información en normativa laboral

Para llevar a cabo esta actuación se pueden realizar las siguientes **acciones**:

- Difundir recursos sobre normativa laboral, programas y ayudas de fomento al empleo.
- Asesorar de forma individual sobre normativa laboral, programas y ayudas de fomento al empleo.
- Informar sobre la normativa laboral u otra que rige los programas que se organizan desde el servicio de empleo y, la situación del empleo en el sector que buscan y organizar sesiones grupales de orientación.

Por otro lado en lo relativo a la **integración con otros procesos** con procesos de agencias de apoyo al empleo, procesos de organizaciones para reclutar profesionales, etc.

Las respuestas indican que los **agentes** que mayor implicación han de tener en la promoción y participación en estas acciones son: en primer lugar, los servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad, los equipos de gobierno de las universidades, los vicerrectorados con competencias en empleabilidad, los equipos de gobierno de los centros docentes y los responsables y/o coordinadores de título/ jefes de estudios. Los y las estudiantes de grado, máster y el PDI, las asociaciones de estudiantes, los responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas y el PAS.

Es importante contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada.

Esta actuación debería estar integrada con otros agentes externos de la universidad: como los servicios públicos de empleo, instituciones locales y autonómicas con políticas para el fomento del empleo y con los agentes sociales, con otros servicios de orientación profesional externos a la universidad, con el Boletín Oficial del Estado y el Boletín Oficial de la Comunidad Autónoma.

Los indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo serían, por una parte, indicadores **cuantitativos** como: número de asistentes a las actividades organizadas, número de sesiones grupales e individuales realizadas sobre normativa laboral, número de egresados/-as y estudiantes asesorados individualmente en materia laboral, número de consultas tramitadas, número de personas inscritas a estas actividades y nivel de inserción de las titulaciones.

Indicadores de tipo **cuantitativo** podrían ser: grado de satisfacción de los participantes en las actividades medido en las encuestas, disponibilidad de materiales de difusión en diferentes plataformas (especialmente no presenciales), visualizaciones, descargas y accesos a materiales de difusión, grado de conocimiento de la normativa laboral, las evidencias de los programas y convocatorias organizadas por el servicio de empleo y satisfacción con la formación recibida.

2.3.3.2. Autoconocimiento para la gestión de la carrera profesional y marca personal

Es importante que cada estudiante vaya reflexionando sobre qué tipo de profesional quiere llegar a ser durante su estancia formativa, escoja las actividades complementarias que formarán parte de su CV académico, se plantee en qué momento es necesario contactar con el mercado laboral, y todo ello en función de su proyecto de carrera profesional u objetivo profesional.

Para tomar buenas decisiones, tanto el alumnado como las personas egresadas, han de analizar su punto de partida; en definitiva, conocerse.

Este autoconocimiento implica reconocer sus puntos fuertes y débiles, sus necesidades y prioridades, analizar cómo el entorno le puede favorecer o entorpecer en la consecución de sus objetivos, y una vez realizada esta reflexión personal, ir actuando en consecuencia.

La estrategia a realizar se debe diseñar y difundir para aumentar la visibilidad y el impacto de su marca personal en cualquiera de las situaciones en las que actúe, como al enviar un CV, al presentarse a una empresa en una feria o foro de empleo, al realizar una entrevista o elaborar un perfil en las redes sociales profesionales. Decidir qué actividades va a realizar es clave para gestionar su carrera profesional desde que abandona el sistema educativo hasta que finaliza su actividad laboral y, la universidad le puede dotar de herramientas que puede utilizar y servir de apoyo a lo largo de su trayectoria.

De este ámbito surgen las siguientes actuaciones:

2.3.3.2.1. Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal

Las **acciones** fundamentales para llevar a cabo esta actuación serían:

- Ofrecer asesoramiento individual para la definición del objetivo profesional y la marca personal, y para el desarrollo de una carrera desde la iniciativa personal.
- Ofrecer formación, por parte del personal de la universidad o externo, para la definición del objetivo profesional y la marca personal.
- Fomentar el uso de herramientas de autodiagnóstico o autoevaluación por parte de estudiantes, por ejemplo, un DAFO personal.

Los resultados de las respuestas nos indican que los **agentes** que debieran estar más implicados son en primer lugar: los servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad, los equipos de gobierno de las universidades, (los vicerrectorados con

competencias en empleabilidad) los y las estudiantes de grados y másteres, el observatorio de empleo o de otro tipo, los responsables/coordinadores de título/jefes de estudio, los orientadores y las orientadoras laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.), y el equipo de gobierno del centro docente.

Sería interesante contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información para alcanzar el objetivo.

Esta actividad debería **integrarse con otros procesos internos de la universidad** como son: el proceso de diseño de las titulaciones con créditos de empleabilidad que formen parte del currículo académico, prácticas y orientación profesional, estancias y programas internacionales, reconocimiento académico de créditos, programas de tutorías de las titulaciones, plan de empleo y emprendimiento, programas de actividades profesionales desarrollados por la oficina Alumni, realización de tutorías individualizadas que le permitieran saber al alumnado si está llevando a cabo la titulación más adecuada para conseguir sus expectativas laborales, contar con talleres impartidos por profesionales en los que los universitarios puedan participar de manera voluntaria y, que sería necesario que los centros docentes tuvieran conocimiento de la existencia de estos servicios y derivasen a los y las estudiantes u ofrecieran espacios dentro del espacio académico para dichas sesiones.

La **integración con otros procesos externos a la universidad** sería con: colaboración con los servicios públicos de empleo, y con políticas activas de empleo, con programas formativos de expertos en mercado laboral, consultoras que además de proporcionar la información sobre el mercado laboral contribuyan a la elaboración y difusión de test psicotécnicos, de autoconocimiento, y con la colaboración con empresas y en particular, responsables de RR.HH. y entidades empleadoras que compartan su visión de marca personal y su experiencia referido al modelo de carrera profesional de su organización .

Las universidades encuestadas consideran que es importante que exista alguna estrategia para **evaluar la eficacia** de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido.

Los indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo serían desde el punto de vista **cuantitativo**: número de meses que están desempleados los universitarios que han recibido formación y/o asesoramiento para definir su objetivo profesional y marca personal frente a un grupo de control que no ha recibido esta formación, y otros indicadores que midan el impacto de la acción comparados con un grupo de control como: número de empresas contactadas por alumnos/-as que han sido asesorados, número de acciones realizadas por alumnos/-as para la búsqueda de empleo, número de profesionales contactados por alumnos/-as asesorados, número de visualizaciones recibidas en las redes sociales. Otros indicadores son: número de atenciones individuales realizadas en relación a marca personal, número de sesiones grupales y número de asistentes a las sesiones sobre marca personal y, número de asesoramientos individuales y calificación numérica obtenida por cada estudiante en el cuestionario de evaluación de las prácticas externas que es cumplimentado por la empresa/entidad. Desde el punto de vista **cualitativo**, grado de satisfacción con el asesoramiento recibido, grado de incidencia en su inserción laboral y un informe de inserción laboral que valore las expectativas del usuario de esta acción en comparación con la realidad en el medio plazo.

2.3.3.2.2. **Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo**

Destacan como **acciones** fundamentales:

- Ofrecer asesoramiento individual en el proceso de búsqueda o creación de empleo.
- Ofrecer formación y entrenamiento, por parte de personal de la universidad o externo, en habilidades para la búsqueda de empleo.
- Ofrecer formación y entrenamiento, por parte del personal de la universidad.

Los resultados de las respuestas nos indican que los **agentes** que debieran estar más implicados son en primer lugar los servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad, los equipos de gobierno de las universidades, orientadores/-as laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.), el observatorio de empleo o de otro tipo, los y las estudiantes de grados y másteres y los responsables /coordinadores de títulos/jefes de estudio y los responsables de RR.HH. de las empresas, y el equipo de gobierno del centro docente.

Esta actuación se **integraría con otros procesos internos** de la universidad como son: la introducción en asignaturas/eventos organizados por la universidad de toda la información relativa a la metodología de búsqueda de empleo activa, procesos de ordenación académica, programas de tutorías de las titulaciones, planificación docente y programación académica, plan de empleo y emprendimiento, y la elaboración de un plan estratégico de la universidad de mejora de la empleabilidad.

Los **procesos o actuaciones externas** con las que debería estar integrado según las respuestas son: la colaboración con los servicios públicos de empleo vinculados con la búsqueda de empleo como Ministerio de Trabajo, ayuntamientos, Plan de Garantía Juvenil, con políticas activas de empleo, con programas formativos de expertos en mercado laboral, como fundaciones y empresas que tienen programas con amplia experiencia, servicios de orientación externos, asociaciones profesionales y agencias de búsqueda de empleo, y establecimiento de contactos con empresas, entidades empleadoras y emprendedores/-as que aporten información sobre las necesidades del mercado laboral.

En todo caso se considera necesaria una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido.

Los indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo serían, desde el punto de vista **cuantitativo**: número de asistentes a las actividades organizadas, número de personas orientadas, tanto estudiantes como egresadas, número actividades organizadas, número de participantes en sesiones formativas de búsqueda de o creación de empleo, número de sesiones de orientación profesional grupales e individuales realizadas por curso académico, número de procesos de selección realizados para la búsqueda de empleo por universitarios que reciben asesoramiento individual frente a un grupo de control que no ha recibido este asesoramiento, número de meses que están desempleados los universitarios que reciben asesoramiento individual frente a un grupo de control que no ha recibido este asesoramiento, porcentaje de prácticas que se convierten en contratos de los usuarios que han hecho uso de las actividades individuales y grupales, porcentaje de personas tituladas ocupadas el primer año.

Indicadores de tipo **cualitativo** serían: grado de satisfacción de los participantes en las actividades medido en las encuestas, y del contenido de las mismas, variedad de acciones: charlas, jornadas, ferias, foros, redes sociales y grado de utilidad de la actividad para el futuro profesional.

2.3.3.2.3. Mentoring por parte de entidades empleadoras y emprendedores/-as

Las **acciones** fundamentales que se pueden desarrollar son:

- Ofrecer asesoramiento a estudiantes por parte de personal de recursos humanos de entidades empleadoras.
- Ofrecer asesoramiento a estudiantes por parte de egresados/-as con experiencia en materia de emprendimiento.
- Ofrecer asesoramiento por consultores internos/externos para la puesta en marcha de ideas de negocio, establecer programas de asesoramiento para el emprendimiento y por organizaciones cuyo objetivo sea la mentorización y crear programas de mentores para ayudar al desarrollo profesional.

Los resultados de las respuestas, nos indican, que los **agentes** que debieran estar más implicados son en primer lugar: representantes de empresas de los distintos sectores del tejido productivo, los servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad, los emprendedores y las emprendedoras, las entidades empleadoras, tanto responsables de RR.HH. como profesionales en puestos técnicos y de gestión, los equipos de gobierno de las universidades, los y las estudiantes de grados y másteres, y el equipo de gobierno del centro docente y los coordinadores de título/jefes de estudio, vicerrectorados de internacionalización y de docencia.

Se considera importante la **integración de esta actuación con otros procesos de la universidad**, entre los que destacarían: actividades y proyectos de Alumni, o departamentos de antiguos alumnos y alumnas, departamento/servicio de emprendimiento, actividades desarrolladas por la escuela de posgrado.

Los **procesos o actuaciones externas con las que debería estar integrado** según las respuestas son: programas y planes de empleo de todas las administraciones y entidades incluidas en ellos, con procesos de mentoring ya establecidos por colegios o asociaciones profesionales y participación en encuentros para el fomento de la relación universidad-empresa.

Las respuestas de la encuesta determinan que es importante que exista una estrategia para **evaluar la eficacia** de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido.

Los indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo serían, desde el punto de vista **cuantitativo**: número de acciones de mentorización realizadas, número personas atendidas o mentorizadas, número de estudiantes que han solicitado el asesoramiento con un mentor, número de profesionales que se han ofrecido para actuar como mentores, número de antiguos alumnos y alumnas que realizan mentoring a estudiantes, número de estudiantes y egresados/-as que participan en un programa de mentoring por curso, proyectos de emprendimiento presentados cada año.

Desde el punto de vista **cualitativo**, los indicadores más señalados serían: grado de satisfacción con el asesoramiento recibido de los mentees, y grado de satisfacción de los mentores, y grado de satisfacción de entidades empleadoras, emprendedores/-as y estudiantes que han recibido asesoramiento para emprender.

2.3.3.3. Conocimientos y entrenamiento en las herramientas, técnicas o estrategias para la búsqueda de empleo

Este tercer ámbito requiere de una mayor profundización. Con el fin de llevar a cabo el entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo, se pueden llevar a cabo las siguientes **acciones**:

- Ofrecer formación y entrenamiento (por parte de personal de la universidad o externo) en habilidades para la búsqueda de empleo.
- Ofrecer formación y entrenamiento (por parte de personal de la universidad o externo) en habilidades para la creación de empleo.
- Ofrecer asesoramiento individual en el proceso de búsqueda o creación de empleo.

El momento más crítico en el que se entrenará el alumnado en estas acciones, sería principalmente a la finalización de sus estudios, ya que la urgencia por iniciar la búsqueda de empleo es mayor y es conveniente que el individuo haya planificado sus objetivos profesionales, para lo cual habrá recibido asesoramiento anteriormente.

No obstante, pueden producirse situaciones previas que requieran del uso de estas estrategias, como puede ser la búsqueda de unas prácticas en empresa

Según las respuestas obtenidas en la encuesta remitida a las universidades se observa que los **agentes** que deben implicarse para llevar a cabo estas acciones son: el equipo de gobierno de la universidad, el observatorio de empleo de la universidad, los y las estudiantes de Grado, Máster y Doctorado, así como de orientadores/-as laborales internos y externos a la universidad. Deberían estar relacionados con todos los centros de formación continua, con el área de comunicación, con la escuela de Postgrado, con la comisión de Diseño de títulos universitarios, Departamentos de RRHH de las empresas, organismos públicos vinculados con la búsqueda de empleo (Ministerio de Trabajo, Ayuntamientos, Garantía Juvenil, Servicios Públicos de Empleo, ...), profesionales de RRHH, Fundaciones y Empresas (por ejemplo, Bancos) con programas de incorporación de talento, Organizaciones de apoyo a la creación de empresas, asociaciones profesionales, etc.

Las posibles actuaciones a llevar a cabo en el ámbito del conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo son:

- Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo.
- Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación.

- Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.).
- Formación y asesoramiento en Networking.

Este tipo de actuaciones deberían de estar **integradas con otros procesos internos** de la universidad, como pueden ser:

- Introducir en asignaturas/eventos organizados por la universidad información relativa a la metodología para la búsqueda de empleo activa, recursos informáticos existentes, organismos públicos de ayuda, técnicas y consejos para afrontar un proceso de selección (CV, rol, entrevista, ...).
- Introducción en el Programa de formación para el Plan de Orientación Universitario.
- Introducción en el Programa Tutor-Mentor de estudiantes universitarios.
- Reconocimiento de ECTS por la realización de formación en el proceso de búsqueda o creación de empleo.
- Información y asesoramiento sobre los diferentes programas Internacionales de cooperación en el ámbito de la educación superior y puesta en marcha y el desarrollo de las acciones internacionales de formación en que participa la universidad llevado a cabo por el departamento de Relaciones Internacionales.
- Convocatorias de premios otorgados a Trabajos Fin de Grado y Máster sobre emprendimiento.

Las respuestas indican así mismo que, para alcanzar su objetivo, sería necesaria la **integración de este tipo de actuación con otros procesos externos** a la universidad, siendo alguno de estos:

- Convocatorias de ayudas o subvenciones para acciones de mejora de la empleabilidad.
- Determinar las necesidades del mercado laboral a partir de entrevistas/contactos con empresarios, entidades empleadoras, emprendedores/-as.

Se debería mantener una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido.

Ante la pregunta de cuáles serían los indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo, se observan las siguientes respuestas, por un lado los **indicadores cuantitativos** serían:

- Número de actividades realizadas.
- Número de personas atendidas.
- Número de solicitantes.
- Número de sesiones de orientación profesional realizadas por curso académico, tanto individuales como grupales.
- Número de universitarios que reciben formación y asesoramiento en la búsqueda o creación de empleo.

-
- Número de meses que están desempleados los universitarios que han recibido la formación en búsqueda de empleo frente a un grupo de control que no ha recibido la formación.
 - Número de universitarios formados en creación de empleo
 - Número de proyectos empresariales viables presentados
 - Número de empresas spin off y startup constituidas
 - Número de procesos de selección realizados para la búsqueda de empleo por universitarios que reciben asesoramiento individual frente a un grupo de control de universitarios que no han recibido este asesoramiento.
 - Número de meses que están desempleados los universitarios que han recibido asesoramiento individual en el proceso de búsqueda de empleo frente a un grupo de control que no ha recibido este asesoramiento.

Los indicadores cualitativos, serían:

- Grado de satisfacción de los usuarios.
- Calidad de la inserción laboral obtenida, obteniendo puestos de empleo cualificados

2.3.4. Medición e impacto de acciones de mejora de la empleabilidad

Es evidente la necesidad de establecer **indicadores que ayuden a conocer la satisfacción y efectividad del servicio prestado**, pero igual de importante es hacer un esfuerzo a la hora de seleccionar y redactar los mismos, ya que sin una definición clara de los indicadores sería difícil poder comparar resultados y concluir sobre la objetividad de los mismos. El indicador debería estar redactado de manera que no cree dudas sobre qué se pretende valorar. Por ejemplo, si se plantea como indicador el alcance de las actuaciones, cada persona que lo lea puede plantearse valorar cosas diferentes como el número de asistentes, cursos a los que se dirigen las acciones, temáticas que se abordarán, número de sesiones impartidas, etc. Una buena definición de los indicadores irá en favor de una adecuada toma de datos y elección de instrumentos de evaluación.

En los resultados de la encuesta, al tratarse de una respuesta abierta, se indican más de seiscientos indicadores, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, para valorar los distintos aspectos, en el anterior apartado hemos referido ejemplos de ambos tipos, pero también se podrían agrupar en categorías que hacen referencia a diferentes cuestiones, como puede observarse en la siguiente tabla, en la que se muestra también la frecuencia total observada para cada una de ellas:

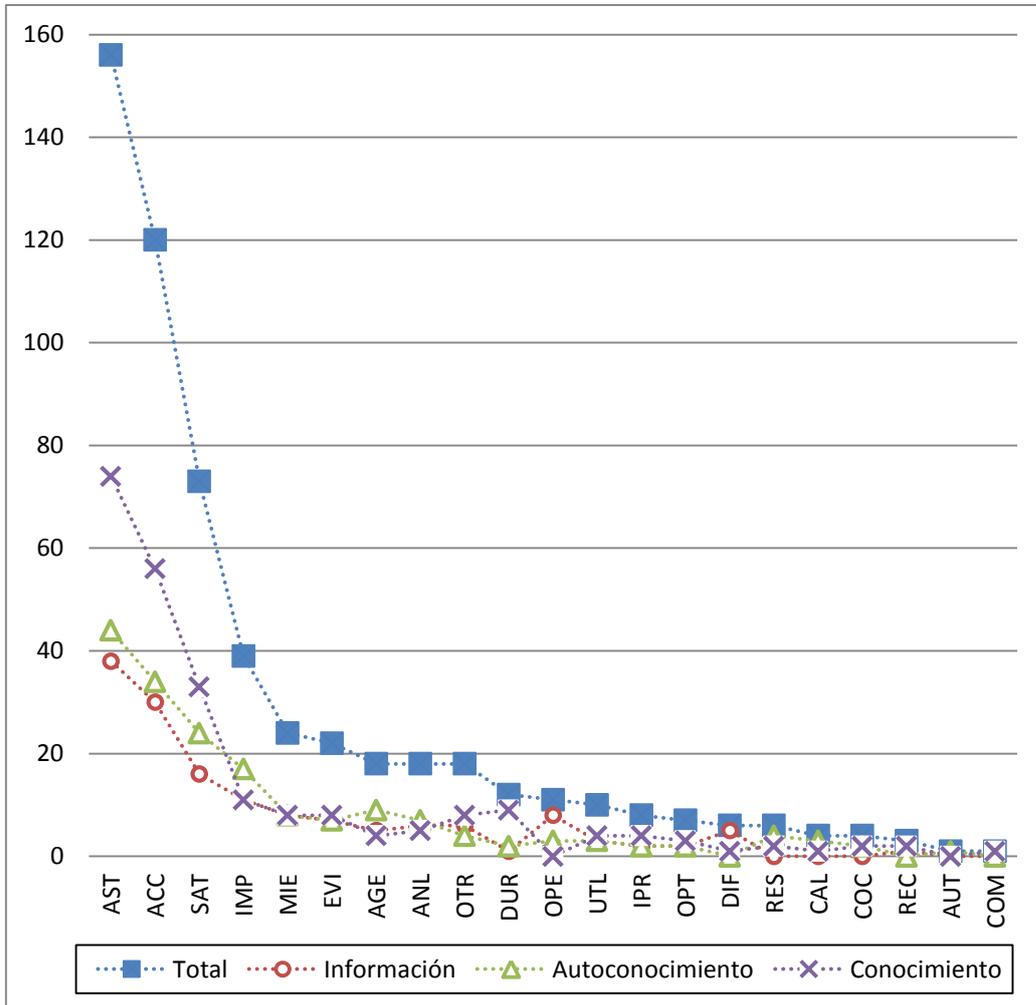
Tabla 2.3.1. Sistema de categorías para el análisis de los indicadores propuestos por las universidades

CATEGORÍA	IDENTIFICADOR	FRECUENCIA TOTAL	DEFINICIÓN
Acciones	ACC	120	Indicadores referidos al análisis de las acciones realizadas o programadas en relación al número de proyectos, cursos, sesiones formativas, charlas, visitas, procesos de orientación, sesiones informativas, eventos, proyectos de emprendimiento, visitas a empresas, talleres, foros, publicaciones en redes, ferias... bien de carácter grupal o individual
Agentes	AGE	18	Indicadores referidos al análisis de los colaboradores en las acciones desarrolladas
Análisis	ANL	18	Indicadores referidos al análisis de necesidades, de condiciones de partida o del estado previo de cada estudiante en cuanto a conocimientos y competencias que pueden influir en la programación del servicio
Asistencia	AST	156	Indicadores referidos al análisis de la asistencia a las acciones programadas: número de asistentes, porcentaje de asistentes, grado de participación o tasa de participación (se consideran tanto estudiantes como egresados/-as)
Autodiagnóstico	AUT	1	Indicadores referidos al análisis de los hitos de referencia para establecer el objetivo profesional
Calidad	CAL	4	Indicadores con mención expresa al análisis de la calidad de las acciones programadas
Comparativa control	COC	4	Indicadores referidos a la comparación de resultados de los participantes respecto a un grupo control
Comparativa pre/post	COM	1	Indicadores referidos a la comparación de resultados previos a la participación en acciones programadas y con posterioridad
Difusión	DIF	6	Indicadores referidos a la valoración de aspectos relacionados con el análisis de la difusión de las actividades, alcance del mismo, seguidores en redes sociales, visitas a tutoriales y portales de empleo, uso de materiales de difusión
Duración	DUR	12	Indicadores referidos al análisis del número de horas programadas, diseñadas o realizadas de los diferentes tipos de acciones
Evidencias	EVI	22	Indicadores referidos al análisis de evidencias de la existencia de acciones de orientación
Impacto	IMP	39	Indicadores referidos al análisis del impacto de las acciones realizadas en relación a la inserción laboral de los participantes en las mismas, la superación de pruebas de selección o el emprendimiento

CATEGORÍA	IDENTIFICADOR	FRECUENCIA TOTAL	DEFINICIÓN
Inserción Prácticas	IPR	8	Indicadores referidos al análisis de las prácticas como vía de inserción laboral
Métodos e Instrumentos Evaluación	MIE	24	Indicadores referidos a los métodos e instrumentos utilizados para valorar los diferentes indicadores
Ofertas de prácticas/empleo	OPE	11	Indicadores referidos al análisis de las ofertas de prácticas y empleo recibidas y del número de estudiantes que las cubren, así como evaluación de las mismas
Optimización	OPT	7	Indicadores referidos al análisis del aprovechamiento de los recursos con que cuenta la universidad y uso de los mismos
Otros	OTR	18	Indicadores generales difíciles de encuadrar en las acciones planteadas o de identificar a qué se refiere, como por ejemplo Alcance de las actuaciones, con realizar una charla anual y la integración de información en un App de la universidad del servicio de orientación laboral o similar, no sería necesario definir indicadores ad-hoc, en general son ratios de actividad o Inserciones en web o redes sociales
Recursos online	REC	3	Indicadores referidos al uso de los recursos online
Resultados	RES	6	Indicadores referidos al análisis de los resultados inmediatos de participar en las acciones en relación a los conocimientos adquiridos, la autoeficacia y el inicio del proceso de búsqueda de empleo
Satisfacción	SAT	73	Indicadores referidos al análisis de la satisfacción de los y las participantes en las acciones, como asistentes o como colaboradores/-as
Utilidad	UTL	10	Indicadores referidos al grado de utilidad de las acciones desarrolladas

A la luz de los resultados de la encuesta se observa que algunas de las categorías tienen más peso, como se ve en la siguiente figura que nos ofrece una visión rápida de los resultados. En la misma se obtiene una comparativa de los indicadores utilizados de forma global respecto a cada una de las actuaciones desarrolladas (Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral, Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal y Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo):

Figura 2.3.1. Frecuencia de las categorías de indicadores. Referencia total y por actuaciones.



Como puede observarse, los indicadores referidos a la **asistencia a las actividades** son los que con mayor frecuencia se plantean las universidades. Estos indicadores son definidos en virtud del número de asistentes (estudiantes y egresados/-as), el porcentaje de participación, tasa de estudiantes participantes... en referencia a cada acción desarrollada (orientación, actividades de formación e información, foros, etc.), seguidos de los relativos a las **acciones desarrolladas** en virtud del número de sesiones, de actividades, de programas, a la variedad de las actividades, al número de proyectos gestionados. El tercer lugar lo ocupa la **satisfacción de los participantes** en las acciones desarrolladas, bien como asistentes o como colaboradores en las mismas, planteados los indicadores como grado, nivel o satisfacción directamente.

Aunque se haga mayor hincapié en la medición e impacto de las acciones de mejora de la empleabilidad, no se debe perder de vista que al hablar de evaluación en orientación esta se refiere a la evaluación de todo el proceso, desde su **diseño**, que se basará en el análisis de necesidades, pasando por su **ejecución** y finalizando con el **análisis de resultados** y la toma de decisiones posterior encaminada a la realización de **mejoras**.

En este sentido Méndez y Monescillo (2002, 184) realizan una revisión de cómo autores como Pérez Juste, Álvarez, Repetto, Casanova, De Miguel o Sanz consideran la evaluación en orientación, lo que le lleva a concluir que existen una serie de características comunes, que son: “en primer lugar su carácter procesual, que lo abarca todo, **antes, durante y después de la intervención**. En segundo lugar, su sistematización, algo que no se puede improvisar, sino que se parte de una **planificación previa**. La recogida de información que nos permitirá tener puntos de referencia sobre la utilidad y la efectividad del programa. La valoración de los datos a partir de criterios preestablecidos y referencias adecuadas. Y por último, destacar su carácter formativo de toma de decisiones orientada a la mejora de la práctica”, lo que implica definir indicadores que ayuden a valorar tanto los programas, como los procesos y los resultados.

La orientación profesional debería aportar evidencias de **carácter cuantitativo y registral**: es decir, ha de describir mediante registros (listados, fichas y en general, cualquier evidencia seriada cuantificable, recogida de manera metódica y sistemática) la escala o tamaño de la actividad realizada por el orientador o grupo de orientadores en la universidad (sea esta una unidad, servicio, oficina etc.) en el período de tiempo objeto de la auto-evaluación.

Una vez se dispone de información sobre el volumen de actividades realizado, su tipología, y los recursos puestos en juego para su logro, cabe una primera estimación por parte del orientador o grupo de orientadores: “¿Es este volumen de actividad suficiente y/o satisfactorio? ¿Dispongo/disponemos de los recursos suficientes para su consecución? ¿Qué “puntos fuertes” y qué “áreas de mejora” se detectan?

Siguiendo a Gil Beltrán (2002, 150) “evaluar, orientar, asesorar y formar son fases de un mismo proceso. Si a la evaluación no le sigue una serie de acciones, pierde su significado y sentido de acción; pero si se adoptan medidas sin una evaluación continua y formativa, también difícilmente se podrán adoptar acciones adecuadas, bien en la forma, en la duración o en la intencionalidad”.

No son pocas las dificultades que se encuentran a la hora de realizar la evaluación de los procesos de orientación desarrollados, estas pueden provenir tanto de aspectos **organizativos** (no implicación de los centros en el proceso, indefinición de la responsabilidad de los distintos agentes de la comunidad universitaria en el proceso de orientación, falta de formación de los agentes implicados) como del **diseño** (falta de coherencia interna de los distintos elementos diseñados, ausencia de indicadores realistas de resultados a obtener o indefinición de los mismos, interpretación inadecuada de los resultados). Asumiendo la necesidad de diseñar la evaluación de todas las fases del proceso, es conveniente tener presente que se hace necesaria, al menos, la evaluación de dos aspectos fundamentales: la **satisfacción con el servicio y la efectividad del mismo**. Para ello interesa conocer:

2.3.4.1. La satisfacción con el servicio prestado

Entendida como uno de los elementos que va a revelar la **calidad del servicio**. Podría realizarse una guía de autoevaluación en la que queden determinados los indicadores necesarios para llevar a cabo este análisis.

Para la definición de los indicadores, de acuerdo a lo indicado por Lázaro (1993), hay que tener presente que los mismos deben de cumplir con una serie de condiciones referidas al constructo de los mismos, a la medida que plantean y a los requisitos formales que deben cumplir. En relación al constructo los indicadores planteados deben ser significativos y relevantes, es decir, deben hacer referencia a alguna propiedad esencial del aspecto que estemos evaluando. Además deben tener relación con los fines y objetivos que nos planteábamos en la evaluación y los datos deben ser permanentes y servirnos para establecer predicciones, es decir, deben ser útiles y estables en el tiempo además de integrables en un sistema de indicadores. En relación a la medida los indicadores deben ser observables, en distintas situaciones y por diferentes observadores, las fuentes de información deben ser accesibles y los datos deben recogerse con los medios adecuados. Los datos obtenidos a través de los indicadores deben poder interpretarse y relacionarse con otros indicadores, además de tener un peso específico dentro del sistema de indicadores planteado. Formalmente, cada indicador debe solicitar información de una sola cosa y debe estar claramente expresado, que no dé lugar a interpretaciones, definiéndose de forma concisa y dejando claro qué información queremos obtener, cómo y cuándo.

En este sentido, las universidades que han respondido a la encuesta señalan indicadores relacionados con la satisfacción de estudiantes y egresados/-as con las actividades programadas, ya sean de formación, de información o de orientación, tanto con el contenido específico de las mismas como considerada esta de forma global e incluso la satisfacción con la propuesta de actividades que se realiza. No solo contemplan valorar la satisfacción de los usuarios del servicio, sino también de otros agentes participantes como entidades empleadoras o mentores.

Si se analizan los tres ámbitos valorados en el cuestionario en relación a la orientación (Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral, Autoconocimiento y gestión de la carrera profesional y la marca personal, Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo) se observa que la satisfacción es el tercer indicador de evaluación más utilizado por las universidades que responden.

2.3.4.2. La efectividad del servicio prestado

Mediante el seguimiento de egresados/-as y las **encuestas que los observatorios** de empleo universitarios llevan a cabo, se tendrá una idea del grado de inserción laboral; si esto se vincula con los individuos que han realizado esa orientación, se podrá obtener la trazabilidad y efectividad del servicio.

Manzano (2000, 53) identifica como una de las razones que justifican la necesidad de evaluar la orientación la posibilidad de “recibir un constante feedback sobre el grado de efectividad del programa de orientación, a través de unos datos recogidos sistemáticamente”, efectividad que nos ayudará a elegir determinadas técnicas de orientación.

En este sentido las universidades que han participado en la encuesta señalan la importancia de utilizar indicadores como el porcentaje de titulados/-as que han encontrado ocupación en el primer año, el éxito obtenido en los procesos de entrevista,

número de empresas y entidades que se interesan tras la recepción de la carta de presentación y el currículum. En definitiva, conocer el porcentaje de inserción de las personas que han participado en las actividades de orientación programadas, que han utilizado el servicio de orientación. En este sentido alguna universidad plantea establecer un grupo control que no participe en estas actividades para poder comparar los resultados de inserción.

El impacto de las acciones desarrolladas, entendido el mismo como la inserción laboral de los participantes en las mismas, la superación de pruebas de selección o el emprendimiento, sería el cuarto indicador más utilizado por las universidades que participan en la encuesta.

Las prácticas en empresas, tanto nacionales como internacionales, curriculares o extracurriculares, son señaladas también por las universidades como un indicador de inserción profesional, especialmente cuando las mismas se terminan convirtiendo en un contrato de trabajo.

El desarrollo de programas de orientación integrales no sería posible sin la participación e implicación del **sector empresarial**, de ahí que las universidades que han respondido a la encuesta hayan planteado indicadores relacionados con el número de empresas involucradas en las actividades programadas o el número de empresas que realizan ofertas de prácticas. También se muestra la necesidad de conocer la opinión de las empresas sobre el perfil de las egresadas y los egresados, para lo que se hace imprescindible la existencia de un feedback empleador-universidad.

El emprendimiento como vía de inserción laboral se ve reflejado en la evaluación de las actuaciones de orientación laboral diseñadas, planteando indicadores como el número de acciones formativas ofertadas en este campo, el número de proyectos de emprendimiento presentado cada año, proyectos gestionados, número de spin-off o startups constituidas en la universidad.

Las universidades plantean indicadores que van más allá de medir la efectividad del servicio en función del grado de inserción, consideran importante valorar aspectos como la **mejora en la adquisición de competencias o los conocimientos** adquiridos tras participar en las actividades programadas. Esto sin duda implicaría realizar un proceso de evaluación inicial para conocer el punto de partida de cada estudiante o egresado/-a, es decir el grado de adquisición de competencias y el conocimiento que tienen sobre los diferentes aspectos centrales de la formación.

También señalan posibles indicadores de utilidad a la hora de establecer una estrategia para evaluar la eficacia de las diferentes actuaciones a desarrollar relacionadas con la orientación que van más allá de la satisfacción con el servicio prestado, valorando aspectos como el porcentaje o número de estudiantes que participan en las actividades y asistencia a las mismas, titulaciones a las que pertenecen tales estudiantes, cómo se aprovechan los recursos existentes a través de la colaboración entre los diferentes servicios de la universidad, tipo de actividades diseñadas, alcance de la difusión realizada y de las actividades programadas, existencia de evidencias de las actividades programadas, utilidad y duración de dichas actividades, la duración de las mismas, el número de actividades programadas (programas, proyectos, sesiones).

La realización de encuestas y cuestionarios se plantean como métodos e instrumentos fundamentales para la recogida de esta información.

En el capítulo 6 se pueden consultar otros aspectos relacionados con los procedimientos y metodologías de recogida y análisis de información, así como los instrumentos más adecuados en función del tipo de información que queremos obtener y de los indicadores de evaluación.

La orientación profesional debería estar integrada, de manera **sistemática**, en la formación de cada estudiante. Esta formación no solo debería presentar aspectos teóricos, sino también aquellos aspectos prácticos que mejoren su empleabilidad.

Por ello, las **entidades responsables del título** deberían, en colaboración con los **servicios universitarios de empleo**, ofrecer la orientación laboral necesaria a los y las estudiantes para que les permita la inserción en el mercado laboral en las mejores condiciones de calidad y adaptabilidad al título cursado.

La colaboración entre los diferentes servicios universitarios y el personal docente, debería ser estrecha y estar encaminada a hacer más empleables a futuros titulados y tituladas.

Esta orientación profesional a estudiantes mantendrá las evidencias de la actuación llevada a cabo y el impacto de la misma, tal y como se indica en el apartado 4 de esta propuesta.

Las acciones que desarrolle la universidad en materia de Orientación Profesional deberían trabajarse coordinadamente con los responsables académicos de las titulaciones, integrándolas en el plan de estudios según las directrices establecidas por los sistemas de garantía interna de calidad.

En este sentido se viene planteando la posibilidad de que se incorpore en los títulos universitarios una **asignatura optativa de empleabilidad y salidas profesionales** que satisfaga la necesidad del alumno de una formación práctica de orientación laboral.

La información relativa a los programas de orientación profesional, especialmente lo referente a las salidas profesionales y evolución del mercado laboral, debería estar integrada en los planes de difusión de la oferta educativa de la universidad en centros de secundaria y debería trabajarse de forma coordinada con los orientadores y las orientadoras de secundaria.

Se considera que los principales objetivos de la integración serían los siguientes:

- Fomentar el espíritu emprendedor entre el alumnado universitario.
- Generar inquietudes sobre la creación de empresas.
- Conocer los nichos de empleo y mercado de trabajo.
- Presentar modelos externos de distintas iniciativas laborales y de creación de empresas relativos al ámbito profesional del alumnado como medio de orientación e inserción laboral.
- Fomentar el conocimiento y la colaboración del profesorado con las empresas del sector o sectores empresariales afines a las titulaciones en las que imparten docencia.

En este sentido, los resultados de la encuesta distribuida entre las universidades participantes en este marco de autoevaluación reflejan que el 49% de los encuestados indica que es necesaria la integración en materia de orientación profesional con la formación académica.

A tal respecto, y según los resultados que se desprenden de la encuesta, se señalan como principales medios de integración, la modificación de los planes de estudios para que se incluya una asignatura de empleabilidad como transversal; la participación de las Unidades Técnicas de Calidad como garantes de esta participación en los planes de estudio; la colaboración de los Directores de departamento para la selección y formación de profesores/-as en asignaturas relativas a las competencias y habilidades profesionales; la importancia de la asignatura de prácticas como reflejo del importante papel de los servicios de empleo de las universidades, etc.

Para constatar algunas de las cuestiones vistas, se incluyen estos datos significativos de la encuesta:

- 73,4% de las universidades encuestadas considera que se deben incluir actuaciones relevantes sobre empleabilidad en el marco estratégico de la universidad.
- 74% considera que debe haber un plan integrado de mejora de empleabilidad y emprendimiento en las universidades.
- 49,2% establece que se debe trasladar información de empleabilidad a todos los agentes implicados.
- 55,6% de las universidades consideran que se debe integrar en el Sistema de Calidad estas actuaciones.
- 46% considera que debe hacerse una formación específica al PAS y PDI para que se forme en empleabilidad.

Por otra parte a la pregunta de qué otros elementos externos se deben integrar en la orientación profesional, se valora por un 66% de los encuestados la importancia de estos agentes.

Entre los principales elementos externos que deben participar en la orientación profesional se señalan los siguientes:

- Asociaciones empresariales.
- Departamentos de RRHH de las empresas.
- Servicios Públicos de Empleo y sindicatos.
- Redes de antiguos alumnos y alumnas o Alumni.

Por último, unos pequeños apuntes sobre la importancia de la inclusión en los planes de estudio de formación en empleabilidad y sobre todo en competencias o soft skills.

El o la estudiante que aprende competencias más que conocimientos, se encuentra envuelto en un proceso constante de aprendizaje que está más orientado a los resultados y logra un mayor rendimiento en los estudiantes.

Aprender competencias permite aplicarlas, no solo en el ámbito académico, sino también en el laboral en un mundo además en que los actuales procesos de selección priman más las habilidades profesionales que los conocimientos.

A este respecto se están difundiendo varias iniciativas en las que además de formar a los estudiantes en competencias se les evalúan las mismas incluso antes de elegir su carrera universitaria (como Fundación La Caixa, Fundación Junior Achievement, entre otras).

Resulta de interés destacar la iniciativa de Barcelona Activa, que ofrece servicios de orientación y asesoramiento en el empleo a menores de 30 años ofreciéndoles itinerarios formativos, certificados de profesionalidad e incluso asesoramiento en el emprendimiento y aceleradores de empleo para formar a los jóvenes en profesiones o sectores del futuro.

Entre sus propuestas merece la pena destacar dentro de estos servicios de empleo joven, el de orientación profesional mediante el autoconocimiento de competencias así como el *programa de formación y trabajo donde el aprendizaje y la cualificación profesional se alternan con un trabajo productivo en actividades relacionadas con los nuevos sectores*.

Otro programa interesante de Barcelona Activa es aquel donde se ofrece una pasarela que facilite el acceso al mercado de trabajo o el retorno al sistema educativo para jóvenes que estén sufriendo algún tipo de malestar psicológicas.

Otra iniciativa la desarrolla la Fundación La Caixa que tiene programas de desarrollo de competencias comunicativas y emprendedores para alumnos/-as de Bachillerato; la Fundación Junior Achievement tienen programas de habilidades a alumnos/-as de Bachillerato, FP para fomentar competencias matemáticas, lingüísticas, etc. y además un programa de desarrollo de espíritu emprendedor para alumnos/-as universitarios y otras iniciativas que se están poniendo en marcha sobre habilidades.

2.3.5. Ejes afectados

La orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre los estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo es un objetivo que engloba a múltiples agentes y se interrelaciona con múltiples procesos y ejes de actuación.

La necesidad de involucrar a más de un actor e integrarse con otros procesos de la universidad vendrá determinada en función del tipo de actuaciones que se desarrollen.

Cabe señalar que en lo que respecta a la orientación profesional y laboral en el contexto universitario, son numerosas las actuaciones que desarrollan y son consideradas como relevantes por las universidades, si bien, atendiendo a los resultados del sondeo realizado para la elaboración de esta guía las actuaciones que mayor peso por orden de importancia son las relacionadas con:

- Proporcionar información sobre **salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento**. Todas las universidades encuestadas lo consideran importante (6,3%) o muy importante (93,8%).
- Formar, entrenar y asesorar en **pruebas de selección** (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.). El 96,9% de las universidades lo considera importante (14,1%) o muy importante (82,2%).

- Formar y asesorar sobre **CV y carta de presentación**. El 96,9% de las universidades lo valoran como importante (17,2%) o muy importante (79,7%).
- Informar sobre los **servicios universitarios de empleo**. Todas las universidades lo consideran importante (26,6%) o muy importante (73,4%).
- Formar y asesorar sobre el uso de **redes sociales** en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo. El 98,4% de las universidades lo consideran importante (23,4%) o muy importante (75%).
- Formar, entrenar y asesorar en el proceso de **búsqueda o creación de empleo**. El 95,3% de las universidades lo consideran importante (20,3%) o muy importante (75%).
- Diagnosticar, formar y asesorar para definir el **objetivo profesional y la marca personal**. El 92,2% de las universidades lo consideran importante (18,8%) o muy importante (73,4%).
- Formar y asesorar en **networking**. El 90,6% de las universidades lo consideran importante (23,4%) o muy importante (43,8%).
- **Mentoría** por parte de entidades empleadoras y emprendedores/-as. El 81,3% de las universidades lo consideran importante (37,5%) o muy importante (43,8%).

2.3.5.1. Ejes internos de la universidad

Cabe preguntarse qué agentes deberían estar implicados en el diseño y desarrollo de este tipo de actuaciones que se han destacado como más relevantes para orientar a los y las estudiantes sobre los estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo. En este sentido un primer punto a tener en cuenta es cuáles de estas actuaciones es importante que se integren en los propios procesos internos de la universidad y en cuáles es importante contar con agentes y procesos externos a la propia institución.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada en el marco del presente proyecto, aquellas actuaciones donde se considera más importante su integración con otros procesos internos de la universidad son:

- a) Las actuaciones encaminadas a proporcionar información sobre **salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento** (68,75% de las universidades que han respondido a la encuesta).
- b) Las actuaciones encaminadas a proporcionar información sobre los **servicios universitarios de empleo** (65,63%).
- c) **Formación y asesoramiento** sobre el CV y la carta de presentación para definir el objetivo profesional y la marca personal (más del 56,25%).

Atendiendo a los resultados obtenidos, para la mayoría de las universidades encuestadas, este tipo de actividades deberían integrarse por medio del diseño y planificación de las titulaciones, el reconocimiento académico de créditos y la integración con las actividades de los servicios de empleo y emprendimiento universitarios.

Entre los agentes propios de la universidad (agentes internos), los Servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad son los más relevantes y tienen que estar implicados en todas las acciones, sobre todo en aquellas actuaciones encaminadas en darlos a conocer entre estudiantes y futuros titulados/-as (Información sobre los servicios universitarios de empleo) y en las actuaciones relacionadas con proporcionar formación en materia de empleabilidad a estudiantes (Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo; Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación).

También cabe destacar el papel del equipo de gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.) en la promoción de las distintas actuaciones.

Por su parte, aquellas actuaciones donde se considera menos importante su integración con otros procesos de la universidad son:

- a) Informar sobre la normativa laboral, sólo el 50,0% consideran importante o muy importante su integración.
- b) Formar y asesor sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo, el 54,2% consideran importante o muy importante su integración.
- c) Formar, entrenar y asesorar en el proceso de búsqueda o creación de empleo, sólo el 55,9% consideran importante o muy importante su integración.

2.3.5.2. Ejes externos a la universidad

En comparación con la implicación requerida por parte de los procesos y agentes internos, en general las universidades no perciben tan necesaria la integración de agentes externos a la universidad en las actuaciones de orientación, al menos es lo que se deduce de los porcentajes de respuestas obtenidos en el sondeo realizado, tanto en la necesidad de contar que ellos en las distintos tipo de actuación como en la indicación específica de los agentes a implicar.

Las actuaciones donde se considera más importante la integración con otros procesos externos a las universidades son:

- Actuaciones encaminadas a proporcionar información sobre **salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento**, marcada como necesario o muy necesario su integración con otros procesos externos por el 64,6% de las universidades.
- Formación, entrenamiento y asesoramiento en **pruebas de selección** (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.), marcada como necesario o muy necesario su integración con otros procesos externos por el 48,44% de las universidades
- Formación, entrenamiento y asesoramiento en el **proceso de búsqueda o creación de empleo**, señalada por el 45,31% como necesario o muy necesario su integración con otros procesos externos
- Actuaciones de **mentoring** por parte de entidades empleadoras y emprendedores/-as. Del 81,3% de las universidades que consideraron esta

actuación como importante o muy importante, más de la mitad cree necesaria su integración con otros procesos o agentes externos a la universidad.

En contraposición, aquellas actuaciones donde gran parte de las universidades consideran que no es necesario integrarlas con otros procesos y agentes de fuera de la universidad serían:

- Actuación para formar y asesor sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo.
- Actuaciones para diagnosticar, formar y asesor para definir el objetivo profesional y la marca personal.
- Formar y asesor sobre CV y carta de presentación.

Respecto a los agentes externos que deberían ser implicados en las actuaciones de orientación profesional y laboral destaca el interés por integrar a personal **responsable de recursos humanos, orientadores/-as laborales externos, emprendedores/-as y titulados/-as universitarios**.

Ahora bien el interés por unos u otros agentes externos varía en función de la modalidad de actuación en la que se pretende involucrar.

Así, en aquellas actividades encaminadas a diagnosticar, formar y asesorar para definir el objeto profesional destaca el interés por contar con orientadores/-as laborales externos, las instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo, personas responsables de recursos humanos y los titulados y las tituladas universitarios.

En las actuaciones encaminadas a formar, entrenar y asesorar en el proceso de búsqueda o creación de empleo destaca el interés por contar con responsables de recursos humanos y emprendedores/-as.

En las actuaciones de mentorización por parte de entidades empleadoras y emprendedores/-as, lógicamente el interés está en involucrar a responsables de recursos humanos, emprendedores/-as, empleadores/-as con un perfil de profesionales técnicos y otros profesionales en puestos de gobierno y gestión.

En las actividades de formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo, el interés por involucrar a agentes externos es menor y se centra en responsables de recursos humanos, orientadores y orientadoras externos, y titulados y tituladas universitarios.

En las actuaciones de formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación los agentes externos que despiertan más interés son nuevamente los responsables de recursos humanos, y los titulados y las tituladas universitarios.

Para las actividades de formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.) el interés se centra en personal de recursos humanos, orientadores/-as externos, y titulados/-as universitarios.

Para las actividades de formación y asesoramiento en networking son relevantes todos los agentes que puedan proporcionar relaciones profesionales de interés: responsables de recursos humanos, emprendedores/-as y otros y otras profesionales en puestos de gobierno o gestión.

Para proporcionar información sobre las salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento para las universidades destacan como agentes de externos de interés los responsables de recursos humanos, los emprendedores y las emprendedoras, otros y otras profesionales en puestos técnicos, así como los y las profesionales en puestos de gobiernos y gestión.

Es deducible que para las actuaciones de promoción e información de los servicios universitarios de empleo las universidades no consideren relevante la implicación de agentes externos, en todo caso las personas tituladas que puedan proporcionar su valoración de los mismos.

Finalmente, para las actividades orientadas a proporcionar información relativa a la normativa laboral, los agentes externos señalados con más frecuencia como posibles aliados son los orientadores y las orientadoras laborales externos y las instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.

A modo de resumen sobre los ejes implicados en las actuaciones de orientación, queda de manifiesto el papel central de los servicios universitarios de empleo en el diseño y desarrollo de las actuaciones de orientación en estrecha colaboración con el equipo de gobierno de la universidad, los observatorios de empleo y emprendimiento y los responsables o coordinadores del título.

Aquellas actuaciones donde se considera más importante su integración con otros procesos de la universidad son diagnosticar, formar y asesorar para definir el objetivo profesional y la marca personal, las actuaciones encaminadas a proporcionar información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento, así como las actuaciones encaminadas a proporcionar información sobre los servicios universitarios de empleo.

En cuanto a los ejes externos a la universidad afectados, las actuaciones donde más relevancia se le otorga a la implicación de agentes externos son las actuaciones encaminadas a proporcionar información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento, las actuaciones de mentoring por parte de entidades empleadoras y emprendedores/-as y las actuaciones de formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo.

Respecto a qué agentes externos son los más relevantes, los resultados dejan de manifiesto que la integración de estos se hace de manera selectiva en función del tipo de actuaciones de orientación realizadas. En general, a los que más tienen en cuenta las universidades son responsables de recursos humanos, orientadores/-as laborales externos, emprendedores/-as y titulados/-as universitarios; y en algunas actuaciones específicas relacionadas con la generación de redes de contacto y proporcionar información sobre las salidas laborales cobran relevancia los profesionales en puestos técnicos, así como los profesionales en puestos de gobierno o gestión.

2.3.6. Conclusiones

Por todo lo anteriormente expuesto se desprenden varias conclusiones que se muestran a continuación:

- La universidad debería contar con un plan de orientación profesional que potencie y desarrolle diferentes aspectos relacionados con la empleabilidad: salidas profesionales y evolución del mercado laboral, perfil, carrera profesional y marca personal, contexto laboral y sus requerimientos, competencias transversales, conocimiento de las herramientas y técnicas para afrontar los procesos selectivos y fomento del espíritu emprendedor.
- La orientación profesional llevada a cabo en los servicios de empleo debería configurarse como un servicio profesionalizado y debería estar integrado en las líneas estratégicas de la universidad e impulsado desde el Rectorado y los diferentes Centros.
- El programa de orientación profesional de la universidad, especialmente en lo relativo a la información de salidas profesionales, evolución del mercado de trabajo y formación en competencias, debería desarrollarse antes de iniciar los estudios con orientadores/-as de secundaria, para facilitar la elección de los estudios en la etapa preuniversitaria y evitar abandonos prematuros de los mismos.
- Las acciones de empleabilidad desarrolladas por la universidad deberían desarrollarse en coordinación con entidades externas con competencias en el ámbito de la empleabilidad: servicios públicos de empleo, colegios y asociaciones profesionales y empresariales, agencias de colocación, departamentos de RRHH y captación de talento de empresas colaboradoras, sindicatos, agentes sociales y/o redes de antiguos alumnos y alumnas.
- Las acciones de empleabilidad desarrolladas por la universidad deberían estar contempladas en los planes de estudios de grado y posgrado, en los planes de acción tutorial y en la planificación de las prácticas externas y de los programas de movilidad internacional.
- Es esencial la formación en contenidos de empleabilidad al profesorado, en general; a los responsables académicos de la titulación y de la coordinación de las prácticas externas y sus tutorías, en particular; a los equipos de gobierno de los centros docentes en el sentido más amplio; al personal de administración y servicios vinculado a la información y orientación académica, movilidad internacional y evaluación de la calidad.
- Se hace necesario definir indicadores adecuados para medir los resultados de la empleabilidad por parte de las unidades técnicas de calidad así como para conocer la satisfacción y efectividad del servicio prestado.
- Las instituciones académicas deberían elaborar un plan conjunto de acciones de empleabilidad y emprendimiento que deben recoger todos los ámbitos y deberían participar todos los entes universitarios (desde el Rectorado a los distintos departamentos pasando por el PAS).

A continuación, se presenta una tabla resumen que puede servir de guía para diseñar y evaluar las medidas a tomar por las universidades y centros universitarios en materia de orientación laboral. En la misma se han incluido aquellas actuaciones que en el cuestionario han sido consideradas por más del 70% de las universidades como muy importantes y otras que, sin estar referidas en el cuestionario, son consideradas como fundamentales desde este grupo de trabajo.

Tabla 2.3.2. Resumen de tipos de actuación clave en materia de orientación de estudiantes¹⁰

Ámbito	Tipo de actuación clave	Objetivo específico de la universidad al que responde el tipo de actuación	Destinatario/os principal/es	Agentes implicados	Posibles indicadores de cumplimiento del objetivo
Planificación	Definición de un plan de orientación , integración del plan de orientación en los planes de estudio, identificación de los agentes clave y establecimiento de un plan de evaluación	Todos los incluidos en la tabla	Universidad al completo	Universidad al completo	Indicadores relacionados con las categorías de ANÁLISIS CALIDAD EVIDENCIAS OPTIMIZACIÓN
Conocimiento de las salidas profesionales de los estudios universitarios y la evolución y oportunidades del mercado laboral	Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento	A que los/-as futuros/-as y actuales estudiantes universitarios y recién titulados/-as cuenten con información adecuada sobre la empleabilidad e inserción laboral de los diferentes títulos universitarios que se imparten, así como del efecto de las medidas aplicadas por la universidad para elevar la empleabilidad de sus titulados/-as.	Estudiantes	Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad. Responsables, coordinadores/-as de título, jefes/-as de estudio Entidades empleadoras Emprendedores/-as	Indicadores relacionados con las categorías de ACCIONES ASISTENCIA DIFUSIÓN DURACIÓN IMPACTO RESULTADOS SATISFACCIÓN UTILIDAD
	Información sobre los servicios universitarios de empleo		Estudiantes	Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad. Equipo de gobierno	

¹⁰ Los tipos de actuación en negrita se consideran de especial interés para el logro de los objetivos de las universidades en materia de empleo y empleabilidad.

Ámbito	Tipo de actuación clave	Objetivo específico de la universidad al que responde el tipo de actuación	Destinatario/os principal/es	Agentes implicados	Posibles indicadores de cumplimiento del objetivo
Autoconocimiento para la gestión de la carrera profesional y marca personal	Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal	A que estudiantes y recién titulados/-as sean capaces de planificar su propia carrera profesional en función del conocimiento de sí mismos, las herramientas de búsqueda de empleo y las oportunidades a su alcance.	Estudiantes y egresados/-as	Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad. Equipo de gobierno	Indicadores relacionados con las categorías: ACCIONES ASISTENICA AGENTES AUTO-DIAGNÓSTICO DIFUSIÓN DURACIÓN IMPACTO RESULTADOS SATISFACCIÓN UTILIDAD
	Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo		Estudiantes y egresados/-as	Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad. Equipo de gobierno	
Mejora de las competencias y habilidades generales/transversales, como marco general de actuación de los servicios de orientación	Formación sobre competencias y valoración de su adquisición. Procesos de enseñanza-aprendizaje implicados en el logro de un adecuado perfil de egreso	A que titulados/-as universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento	Estudiantes y egresados/-as	Universidad al completo. Entidades empleadoras Emprendedores/-as	Indicadores relacionados con las categorías: INSERCIÓN PRÁCTICAS IMPACTO OFERTAS PRÁCTICAS/ EMPLEO RESULTADOS UTILIDAD
Conocimientos y entrenamiento en las herramientas, técnicas o estrategias para la búsqueda de empleo y el emprendimiento	Formación y asesoramiento para el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo	A que estudiantes y titulados/-as universitarios cuenten con competencias específicas para la búsqueda activa de empleo y, en su caso, para el desarrollo de su iniciativa emprendedora.	Estudiantes y egresados/-as	Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad.	Indicadores relacionados con las categorías: ACCIONES ASISTENCIA AGENTES AUTO-DIAGNÓSTICO DIFUSIÓN DURACIÓN INSERCIÓN PRÁCTICAS
	Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación		Estudiantes y egresados/-as	Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad.	

Ámbito	Tipo de actuación clave	Objetivo específico de la universidad al que responde el tipo de actuación	Destinatario/os principal/es	Agentes implicados	Posibles indicadores de cumplimiento del objetivo
(tanto con carácter individual como grupal)	Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)		Estudiantes y egresados/-as	Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad. Entidades empleadoras	IMPACTO OFERTAS PRÁCTICAS/ EMPLEO RESULTADOS SATISFACCIÓN UTILIDAD
	Formación y entrenamiento en habilidades para la creación de empleo	A que estudiantes y titulados/-as universitarios cuenten con competencias específicas para la búsqueda activa de empleo y, en su caso, para el desarrollo de su iniciativa emprendedora.	Estudiantes y egresados/-as	Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad. Emprendedores/-as	

Ámbito	Tipo de actuación clave	Objetivo específico de la universidad al que responde el tipo de actuación	Destinatario/os principal/es	Agentes implicados	Posibles indicadores de cumplimiento del objetivo
Relación institucional Universidad-Empresa	Reuniones, foros, ferias, convenios de cooperación	<p>A que las entidades empleadoras cuenten con información adecuada sobre la empleabilidad e inserción laboral de los diferentes títulos universitarios que se imparten, así como del efecto de las medidas aplicadas por la universidad para elevar la empleabilidad de sus titulados/-as.</p> <p>A que estudiantes y recién titulados/-as universitarios cuenten de forma continuada con oportunidades de encuentro con entidades empleadoras, y viceversa</p>	Entidades empleadoras Emprendedores/-as	Universidad al completo	Indicadores relacionados con las categorías: ASISTENCIA AGENTES IMPACTO RESULTADOS SATISFACCIÓN

En el ámbito de la planificación, para la definición de un Plan de Orientación, la integración del mismo en los planes de estudio, la identificación de los agentes clave y el establecimiento de un plan de evaluación, debe implicarse la universidad al completo. Si el equipo de gobierno de la universidad asume dicho plan como una de sus líneas estratégicas tendrá mayores garantías para su desarrollo. Si en la elaboración del mismo se han visto implicados tanto los técnicos de orientación como, como los centros universitarios, el personal docente e investigador, el personal de administración y servicios y los y las estudiantes, se asumirá como una iniciativa compartida. En definitiva, la implicación de toda la universidad en la planificación supondría un gran impulso para el desarrollo de los planes de orientación.

En cuanto a los destinatarios finales principales de cada actuación sería conveniente establecer un protocolo que ayudase a la correcta delimitación de los mismos. Por ejemplo, en el ámbito de planificación se podría contemplar, para el desarrollo del plan de orientación, qué apoyo del equipo de gobierno sería necesario para que se pudiera llevar a cabo, cómo deberían estar implicados los diferentes centros, cuáles serían los apoyos imprescindibles para que la ejecución del proyecto fuese posible, cómo favorecer la implicación de los diferentes sectores en el proyecto (equipo de gobierno de la universidad y los centros, docentes, personal de administración y servicios...).

Cuando se trata de actuaciones en las que los destinatarios son estudiantes sería conveniente ajustar el grupo al que se dirigen para tener garantías de que será abordable para la universidad en función de los recursos con los que se cuenta. En este sentido, de las actuaciones propuestas algunas pueden dirigirse preferentemente a estudiantes de últimos cursos de grado, en cambio otras puede ser conveniente que se desarrollen desde los primeros cursos. Por ejemplo, en el caso del Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal, a la hora de diseñar actividades para la definición del objetivo profesional cabría plantearse la conveniencia de realizar estas actividades desde los primeros cursos, ya que la elección de determinadas asignaturas optativas puede influir en el futuro desarrollo profesional, en cambio las actividades encaminadas al desarrollo de la marca personal pueden trasladarse a los últimos cursos, cuando el perfil formativo de cada estudiante se encuentre más elaborado.

Sería, por tanto, conveniente el disponer de un protocolo que ayudase a tomar decisiones en cuanto a qué destinatarios seleccionar como principales para cada una de las actuaciones contempladas en el plan de orientación.

A modo de ejemplo, se muestra una lista de chequeo en la que se aportan puntos de reflexión que pueden ayudar a analizar la primera actuación clave planteada en la tabla resumen:

DEFINICIÓN DE UN PLAN DE ORIENTACIÓN

El centro dispone de un **plan de orientación encaminado a potenciar la empleabilidad** del alumnado que recoge las acciones que se desarrollan en cada curso de las titulaciones.

El plan de orientación cuenta con acciones encaminadas a analizar y dar a conocer entre el alumnado las **salidas profesionales** y la **evolución del mercados, perfil y carrera profesional, contexto laboral y sus requerimientos**

El plan de orientación cuenta con acciones encaminadas a proporcionar un **diagnóstico y un itinerario personalizado** de mejora de la empleabilidad a su alumnado

El plan de orientación cuenta con acciones encaminadas evaluar y formar al alumnado en las **competencias transversales** más demandas en el entorno laboral

El plan de orientación cuenta con acciones encaminadas a formar al alumnado en las **habilidades para la búsqueda de empleo y el desarrollo de la carrera**

El plan de orientación cuenta con acciones encaminadas a dar a conocer y entrenar al alumnado en las **herramientas y técnicas de selección de personal**

El plan de orientación incorpora acciones específicas para los **primeros cursos**

El plan de orientación incorpora acciones específicas para los **últimos cursos**

INTEGRACIÓN DEL PLAN DE ORIENTACIÓN EN LOS PLANES DE ESTUDIO

El plan de orientación cuenta con acciones integradas o integrables en los **planes de estudios** de las diferentes titulaciones para garantizar el alcance a todo el alumnado. O existe al menos un **reconocimiento académico** de créditos para las acciones y actividades incluidas en el plan de orientación

AGENTES CLAVES

El equipo de gobierno universitario cuenta con una **figura responsable** en materia de empleabilidad

La universidad cuenta con **servicios de empleo, emprendimiento y orientación** propios, o bien con convenios de colaboración con otras instituciones para prestar estos servicios a su alumnado

El centro tiene en cuenta a los **servicios de empleo, emprendimiento y orientación** de la universidad para el **diseño y desarrollo** del plan de orientación y empleabilidad

El centro cuenta con la colaboración de **entidades empleadoras, antiguos alumnos y alumnas, emprendedores/-as y profesionales** para participar en las distintas acciones del plan de orientación encaminadas a mentorizar, fomentar una **red de contactos** profesionales y proporcionar información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento

EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES DE ORIENTACIÓN

El centro evalúa sistemáticamente el **impacto y satisfacción** de las acciones incluidas en el plan de orientación

En centro evalúa el **alcance** de las acciones incluidas dentro del plan de orientación entre su alumnado

POSIBLES INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO

Ejemplo de indicadores relacionados con la categoría **Análisis** que podrían utilizarse:

Número de personas potenciales que se verán afectadas por el Plan.

Grado de conocimiento sobre el mercado laboral de los destinatarios del Plan.

Competencias adquiridas por los destinatarios del Plan

Ejemplo de indicadores relacionados con la categoría **Calidad** que podrían utilizarse:

Coherencia interna de los diferentes elementos de la planificación (objetivos, contenidos, metodología, evaluación...)

Ejemplo de indicadores relacionados con la categoría **Evidencias** que podrían utilizarse:

Número de actas de reuniones de coordinación de los diferentes centros/servicios implicados en la planificación.

Materiales, recursos y herramientas desarrollados durante la planificación del programa.

Ejemplo de indicadores relacionados con la categoría **Optimización** que podrían utilizarse:

Número de personas que compartirán/intercambiarán los diferentes servicios implicados para aprovechar los recursos existentes

Número de tareas asumidas por los servicios/centros implicados en la planificación

2.3.7. Referencias

- Allueva Torres, Pedro et al. Orientación y calidad educativa universitarias (2018). Actas del Congreso Internacional de Orientación Universitaria, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Zaragoza, pp. 1-904.
- ANECA (2009). *Los procesos de inserción laboral de los titulados universitarios en España*. Madrid: ANECA. Recuperado de http://www.aneca.es/content/download/10357/115911/file/publi_procesosil.pdf.
- Degree advisor for schools. Recuperado de <https://ceu.es/joblab/degree-advisor-for-schools/default.aspx>.
- Donoso, T. y Figuera, M.P. (2007). Niveles de diagnóstico en los procesos de inserción y orientación profesional. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*. N° 11. Vol. 5 (1), 103-124. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293121941007>
- Falcón Linares, C. y Arraiz Pérez, A. (2017). Construcción eficiente y sostenible de la carrera: el portafolio profesional como recurso de orientación universitaria. *REOP*, Vol. 28(2), 8-29.
- González, I. y Martín, J. F. (2004). La orientación profesional en la universidad, un factor de calidad según los alumnos. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía, REOP*. Vol. 15, N° 2, 2º semestre, pp. 299-315.

-
- González, J. y Wagenaar, R. (2003). Tuning Educational structures in Europe. Bilbao: Universidad de Deusto. Recuperado de http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/02/TuningEUI_Final-Report_SP.pdf.
 - Informe Universidad 2000 (informe Bricall). Recuperado de <https://www.oei.es/historico/oeivirt/bricall.htm>.
 - Jiménez Ulate, J. (2017). Orientación laboral: una revisión bibliográfica de su conceptualización y su aporte a la persona trabajadora y a las organizaciones laborales. Revista electrónica Educare, vol 21 (2), 1-17. DOI: <https://doi.org/10.15359/ree.21-2.19>.
 - Lázaro Martínez, A. J. (1993). Evaluación de la orientación. Recuperado de <https://sid.usal.es/5047/8-11>.
 - Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. «BOE» núm. 307, de 24 de diciembre de 2001.
 - Manzano, N. (2002). Indicadores para evaluar programas de orientación educativa. REOP, Vol. 11(19), 51-75.
 - OCDE (2004). Orientación profesional y políticas públicas. Cómo acortar distancias. Ministerio de Educación y Ciencia.
 - Programa Emociona de la Caixa. Recuperado de <https://www.educaixa.com/es/-/programa-emociona>
 - Rodríguez, A., Cortés, A. y Val, S. (2019). Análisis de la mejora del nivel de empleabilidad de los universitarios mediante la mejora de competencias transversales y habilidades. Revista Española de Orientación y Psicopedagogía, REOP. Vol. 30 nº 3, 3º cuatrimestre, pp. 102-119.
 - Startup Programa de Fundación Junior Achievement Recuperado de <http://fundacionjaes.org/course/startup-programme/>
 - The flexible professional in the knowledge society. New demands on higher education in Europe (REFLEX). Recuperado de <https://cordis.europa.eu/project/id/506352/reporting/es>.
 - Valverde Macías, A. et al. (2002). La orientación de los alumnos de nuevo ingreso en la Universidad de Sevilla a partir de un sistema de mentoría (El proyecto SI.M.U.S). En Asegurar la Calidad en las Universidades. Actas de las III Jornadas Andaluzas de Calidad en la Enseñanza Universitaria. ICE Universidad de Sevilla.
 - Vidal, J. et al. (2002). Oferta de los Servicios de Orientación en las Universidades españolas. Educativa, Vol. 20(2), 431-448.

2.4. Intermediación universitaria en el empleo

Universidad Complutense de Madrid

María Dolores Dorado Pérez

Universitat de Barcelona (coordinación del capítulo)

Sergi Martínez-Rigol

Universidad de Castilla-La Mancha

Llanos López-Muñoz

Universidad de Málaga

Antonio Peñafiel Velasco

María Ángeles Valverde Arrebola

Universidad de Oviedo

Enrique Covián Regales

Pilar González Torre

2.4.1. Introducción y antecedentes

La intermediación en el empleo desde la universidad, mediante su aproximación a las diversas entidades empleadoras (empresas, administraciones públicas, organizaciones, etc.) y la cooperación con ellas, resulta fundamental en el contexto socioeconómico actual (Martínez Clares y otros, 2019). Esta ha de llevarse a cabo incluso con carácter previo a la llegada a la universidad (un ejemplo son las jornadas de puertas abiertas); durante el propio proceso de enseñanza-aprendizaje basado en la adquisición de competencias y la realización de las prácticas universitarias; en la orientación laboral; y, en última instancia y con mayor protagonismo, tras la obtención del título o títulos que dé/den acceso al mercado laboral, mediante los servicios de empleo, agencias de colocación y/o los Alumni. La intermediación en el empleo deberá ofrecerse, además, en todas las etapas anteriormente referidas, considerando las especiales necesidades de aquellos colectivos que las tengan y apoyándose para ello en los Servicios/Oficinas de Atención a Personas con Necesidades Específicas, llevando a cabo una labor coordinada.

La intermediación universitaria en el empleo será, de esa forma, un factor más a ser tenido en cuenta para mejorar la empleabilidad, entendida esta, como ya ha sido definida en el primer capítulo de este informe, como la combinación de factores individuales y contextuales que permiten a una persona incrementar la probabilidad de obtener o mantener un empleo ajustado a su capital educacional y que propicie su desarrollo

profesional (CRUE, 2018); o también, como el conjunto de elementos que permiten a las personas avanzar hacia el empleo o acceder a él, permanecer y progresar en el mismo (Herrera Cuesta, 2017), sin olvidar el proceso de integración en el ámbito laboral (Rodríguez Espinar y otros, 2010).

En la consecución de este fin, desde que los sistemas de enseñanza-aprendizaje de las instituciones de educación superior se enmarcan dentro del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), estos se basan en la adquisición de competencias por parte del estudiantado, debiendo estar las principales de ellas enfocadas a facilitar la empleabilidad y competitividad laboral de las personas egresadas. Serán así estas competencias las que les permitan su inserción laboral (Martín del Peso y otros, 2013) y subsanar los desajustes que en cada momento puedan producirse entre la formación universitaria recibida y los requisitos o exigencias del mercado laboral (Michavila y otros, 2018). La eficacia con la que las personas graduadas aprendan a desempeñar su trabajo dependerá en alguna medida del nivel y del tipo de competencias adquiridas en su formación universitaria (Heijke y otros, 2003).

En el contexto nacional, habrá que tener en cuenta además las peculiaridades del mercado laboral español, con una tasa de empleo de carácter temporal más alta que la europea, escaso reconocimiento profesional (Recio y Banyuls, 2011) y menor cualificación (Calle y Rojo, 2013), entre otras cuestiones. Se trata de aspectos negativos que contrastan, sin embargo, con la idea generalizada en la sociedad y, en particular de las familias de potenciales estudiantes universitarios, de que una titulación universitaria es la mejor vía de acceso a un empleo de calidad, hecho este último ampliamente contrastado por diversos estudios de inserción profesional. Se trata también, por tanto, de una oportunidad, no solo para formar futuros trabajadores, sino para garantizar unas mejores condiciones laborales (Herrera Cuesta, 2018) y con una capacidad sólida de adaptarse a las condiciones continuamente cambiantes (González Lorente y Martínez Clares, 2016). Queda patente así la responsabilidad de las universidades en la consecución de la empleabilidad, tanto en la preparación idónea para ejercer el empleo como en la adquisición de información y habilidades para su búsqueda, facilitando así la adecuada inserción socio-laboral de sus egresados y egresadas (Rodríguez Espinar y otros, 2010) sin excepción.

A pesar de ello, la transición de la vida universitaria a la laboral resulta ser un reto individual caracterizado por la incertidumbre (González Lorente y Martínez Clares, 2016). Las condiciones socioeconómicas del momento también influyen. Así, en los últimos tiempos, marcados por la crisis, las y los jóvenes titulados han visto mermadas sus opciones de encontrar un empleo acorde a su formación universitaria (Herrera Cuesta, 2017) o de desarrollar una carrera profesional a largo plazo (Brown y otros, 2003). De esta forma se han visto, en muchas ocasiones, obligados a emigrar a otros países para garantizarse unas condiciones de vida más favorables, con la consiguiente pérdida de capital humano y talento para el país, que es el que ha consumido recursos en su formación (Remedi, 2009; Ermólieva y Kudeyárova, 2014).

En este contexto, la obsolescencia del modelo productivo español y la necesidad de dar respuestas a la reciente crisis económica han de ser interpretadas como un reto de la economía española que le habrá de acercar a un modelo más basado en la creatividad, la innovación y el conocimiento (Pareja-Eastaway y Turmo, 2013). Ese cambio de paradigma productivo, que supone también la globalización, pone de manifiesto igualmente la

dominancia de los sectores que incorporan alto valor añadido al proceso productivo (Simmie, 2001; Lever, 2002) y la relevancia de la capacidad creativa e innovadora en la generación del progreso y el bienestar social (Bontje y otros, 2011). Esta es una oportunidad estratégica que habrá de beneficiar a las egresadas y los egresados universitarios, quienes están llamados a ser el capital humano de esa transformación y, por tanto, un factor clave de mejora de su empleabilidad.

Procede entonces analizar los factores determinantes de la inserción laboral, así como los mecanismos y estrategias empleados para ello, entre las que cabría diferenciar en acciones indirectas, como la propia orientación laboral y las prácticas externas, y acciones directas, dirigidas a la facilitación del empleo ya sea por difusión de la oferta de empleo y la intervención en los procesos de casación de oferta y demanda, ya sea por fomento del emprendimiento.

Desde la orientación laboral, como se ha podido ver en el capítulo cuarto de este documento, se deben considerar varios aspectos como la actitud del individuo, la autoconfianza, la sobre o infra-cualificación de la persona candidata, el acceso a la información, el conocimiento del tejido empresarial (González Lorente y Martínez Clares, 2016), las necesidades específicas, si las hubiere, de cada individuo y el conocimiento de los recursos disponibles por parte de los demandantes. Pero las instituciones universitarias también juegan un rol relevante, y más concretamente sus servicios de orientación, para los que resulta fundamental el diseño de un adecuado programa de actuación extensivo a toda la trayectoria formativa, y no solo actuaciones puntuales en el último cuatrimestre del último curso (Rodríguez Espinar y otros, 2010). Asimismo se debe prestar atención al proceso de transición de la persona egresada (Vergne, 2001), a través por ejemplo de los servicios o agencias de colocación y los Alumni universitarios, a los que se hará referencia más adelante.

El planteamiento anterior de “orientación laboral a lo largo de la vida” está claramente alineado con las políticas de la Unión Europea (*European Lifelong Guidance Policy Network*, 2015). Por citar algunos ejemplos de este siglo, en 2004 y 2008 se aprobaron resoluciones para garantizar el derecho a la orientación de todos los ciudadanos europeos, en todos los niveles educativos y en todas las etapas de la vida (*Council of the European Union*, 2004 y 2008).

En lo que se refiere a las prácticas externas, también tratadas en el capítulo tercero, si bien cabría entrar en disquisiciones sobre las diferencias entre las curriculares (configuradas como una asignatura, de carácter obligatorio u optativo, integradas en el plan de estudios) y las extracurriculares (realizadas de forma voluntaria por los y las estudiantes y que no forman parte del plan de estudios), son varios los autores que, desde una perspectiva actual, destacan su importancia para la adquisición de competencias transversales y conocimientos específicos (Ayast, 2010; Freire y otros, 2013; Martín del Peso y otros, 2013; Martínez González, 2011; Rodríguez Mora, 2010; Úceda, 2011; Suárez Lantarón, 2014; Zabalza, 2016; Grané, 2019). Algunos significan además su efecto positivo en la consecución del empleo (Zabalza, 2016; Grané, 2019).

En particular, Grané (2019) señala que las prácticas externas han de servir al estudiantado para “romper el círculo vicioso de no experiencia - no trabajo”, facilitar el contacto de los demandantes de empleo con empresas e instituciones y adquirir conocimiento específico y competencias. Zabalza (2016) indica además que la integración de las prácticas en los

planes de estudio es, no sólo una componente necesaria para una formación académica adecuada, sino la que permite la aplicación y consolidación de los conocimientos adquiridos y favorece el empleo, ya sea por cuenta ajena o propia. Al igual que ocurre con la orientación laboral, la planificación y realización de prácticas, habrá de ser sensible a las especiales necesidades de determinados individuos y hacerse coordinadamente con los servicios dirigidos a su atención.

Desde la perspectiva de las empresas y organizaciones, las prácticas pueden complementar, en el reclutamiento de personal novel, a las entrevistas de trabajo, permitiendo un conocimiento mucho más profundo de las capacidades de los candidatos y candidatas; y, en general, como herramienta de valoración con vistas a la inserción laboral y de adecuación de la capacitación laboral (Grané, 2019).

En esa misma dirección, el poder legislador ya había tenido en cuenta la trascendencia de la componente práctica cuando elaboró y aprobó el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, mediante el cual se establece la posibilidad de introducir prácticas externas para mejorar la empleabilidad de las y los estudiantes universitarios y favorecer en ellos y ellas el desarrollo de competencias transversales. De conformidad con el anterior, el Real Decreto 592/2014, de 11 de julio, por el que se regulan las prácticas académicas externas de los estudiantes universitarios, viene a regular las prácticas externas universitarias en aspectos tan importantes como los fines, las modalidades, la duración, el proyecto formativo, los convenios de colaboración, los derechos y deberes del estudiantado en prácticas y los requisitos de estos y de aquellos que quieran ejercer su tutela en este ámbito. Finalmente, el Real Decreto-ley 8/2014, de 4 de julio, de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia, viene a favorecer todo este sistema al establecer una bonificación del cien por cien en las cuotas de Seguridad Social del estudiantado en prácticas curriculares externas.

Por último, si bien la orientación laboral y las prácticas externas actúan como coadyuvantes de la estrategia de intermediación, la difusión de la oferta de empleo y la intervención en los procesos de casación de oferta y demanda, como estrategia de intermediación laboral, son las acciones que tienen más repercusión en la consecución del empleo tras la superación de la etapa de formación universitaria. En relación con ellas, cabe señalar que se trata de acciones que, con mayor o menor acierto, son llevadas a cabo hoy día por la práctica totalidad de las universidades españolas, aunque resulta difícil encontrar en el estado del arte referencias a ellas.

La más destacada de las referencias disponibles, a pesar de su antigüedad, es la aportación realizada por varios investigadores de la UNED. En ella se analizan 85 servicios universitarios relacionados con orientación universitaria de un total de 66 universidades (en torno al 90% del total de entonces) distribuidas por todo el territorio nacional (Sánchez García y otros, 2008). Se hace mención a la tendencia a la especialización de dichos servicios, a la heterogeneidad de estructuras y funciones desempeñadas por estos y, cuando existe más de un servicio, a la posibilidad de que no actúen coordinadamente. Muchos de ellos llevan a cabo acciones de intermediación laboral, alcanzando las cuestiones planteadas en ellos sobre oferta de empleo e intermediación laboral el 62,4% del total.

En cualquier caso, los recursos empleados por las distintas universidades españolas en materia de intermediación laboral adoptan distintas modalidades y denominaciones (Sánchez García y otros, 2008) e integran, en ocasiones, agencias de colocación reconocidas por el Sistema Nacional de Empleo, Alumni universitarios y otras estructuras de rango inferior.

En relación con las universidades que optan por tener agencia de colocación propia integrada en el Sistema Nacional de Empleo, según el portal de este mismo organismo, se contabilizan hasta 17, entre ellas 16 en universidades públicas: seis de las diez universidades públicas andaluzas (Almería, Cádiz, Granada, Huelva, Málaga y Sevilla), la Universidad de Burgos, la Universidad de León, la Universidad de Cantabria, la Universidad de Castilla-La Mancha, la Universidad de La Laguna, la Universidad de Murcia, la Universidad Pública de Navarra, la Universidad de Oviedo, la Universidad de Salamanca, la Universidad Politécnica de Valencia; y una solo privada, la Universidad de la Iglesia de Deusto (Sistema Nacional de Empleo, 2019). Las agencias de colocación se encuentran reguladas por Real Decreto 1796/2010, de 30 de diciembre. Su objeto es la regulación de la autorización y la actividad de las agencias de colocación en sus funciones de intermediación laboral. Además, en relación con el desarrollo de su actividad, se recogen sus obligaciones como agencia de colocación y las de sus entidades autorizadas en relación con el espacio telemático común en el Sistema de Información de los Servicios Públicos de Empleo; el seguimiento y la evaluación y el derecho de información de sus usuarios, entre otras cosas.

Los Alumni universitarios son agrupaciones de titulados/-as universitarios y personas afines que organizan reuniones y encuentros de carácter social, asesoran profesionalmente y median laboralmente con sus asociados, ofrecen facilidades de acceso a diferentes servicios universitarios, organizan actividades culturales, participan en la captación de recursos de mecenazgo y, con carácter general, actúan como órganos de interrelación ente las universidades y la sociedad y las empresas. Se trata de organizaciones que, en ocasiones tienen presencia importante ya en el pasado, pero que están experimentando una significativa expansión en las dos últimas décadas debido al aumento del número de egresados y egresadas universitarios, a la situación del mercado laboral, a la búsqueda de nuevas fuentes de financiación para las universidades y a las estrategias de formación a lo largo de la vida (lifelong learning). Dentro de ese marco general, que se advierte, de colaboración entre sociedad y universidad, las actividades relacionadas con la mediación e inserción laboral constituyen las segundas en orden de importancia de acuerdo con la encuesta llevada a cabo a nivel nacional por la Federación Alumni España (Ariño y Daza, 2015).

De entre estas actividades relacionadas con la mediación e inserción laboral que con mayor frecuencia son desempeñadas desde los Alumni se encuentran la difusión de la oferta de empleo a través de sus miembros, el acceso a la red de contactos profesionales y la facilitación de los procesos de casación.

En relación con los programas de fomento y apoyo al emprendimiento, resulta obvio que actúan igualmente como catalizadores de empleo.

Por un lado, atendiendo únicamente a los programas de fomento del emprendimiento, estos tienen un efecto positivo en la intermediación laboral al potenciar competencias transversales y específicas que reclama el mercado, contribuyendo a la detección y

desarrollo del talento de sus participantes, y facilitando las relaciones entre empresariado y potenciales empleados.

Por otro lado, los programas de apoyo al emprendimiento tienen como resultado la generación de empleo, ya sea autoempleo (las propias personas emprendedoras), ya sea por cuenta ajena (puestos de trabajo surgidos de los proyectos emprendedores puestos en marcha por terceros). Estos programas, en distinta medida, según las políticas particulares y los recursos propios para estos fines de cada universidad, contribuyen a la generación de empresas de base tecnológica (EEBT), spin offs, start ups y otras iniciativas empresariales.

Respecto al efecto que tienen estas iniciativas empresariales entre los miembros de la comunidad universitaria, tiene cierta incidencia para el personal docente e investigador. Sin embargo, esas implicaciones no existen en el caso del estudiantado que, habiendo participado en programas de fomento del emprendimiento, terminan finalmente llevando a cabo proyectos de carácter empresarial y/o social.

El emprendimiento surgido del ámbito universitario resulta clave para la generación del empleo (Guerrero y otros, 2016), más aún si se tiene en cuenta que está ligado a un aumento de la competitividad empresarial por tratarse de empresas basadas en el conocimiento que, generalmente, implican mayor valor añadido y rentabilidad. Esta es una de las razones por la que los gobernantes incluyen cada vez más entre sus políticas las dirigidas a este fin (Guerrero y otros, 2016).

En el caso particular del alumnado que recientemente ha finalizado sus estudios dentro de los programas de doctorado, la posibilidad de transferir los conocimientos y resultados de investigación generados constituyen, en ocasiones, una oportunidad para el autoempleo, convirtiéndose de este modo en líderes de estas iniciativas empresariales (Mato y otros, 2018).

2.4.2. Identificación de actuaciones críticas

En el marco de la estrategia de mejora de las actuaciones de las universidades en materia de empleo y empleabilidad y en relación con las actuaciones críticas relacionadas con la intermediación universitaria en el empleo se han identificado tres ámbitos diferenciados:

- a) La información y canales de comunicación con entidades empleadoras.
- b) Las prácticas y los programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes.
- c) La gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral.

La identificación e individualización de los tres aspectos referidos se justifica, por un lado, por el estado del arte derivado de la consulta sistemática de información sobre la cuestión y expuesto en el apartado anterior y, por otro, de la experiencia cotidiana de las universidades en esa materia.

Las actuaciones referidas a continuación se clasificarán en función de su relación con estos tres ámbitos, para cada uno de los cuales se propondrán las acciones que se consideren más relevantes.

2.4.2.1. Actuaciones referidas a información y canales de comunicación con entidades empleadoras

La información y canales de comunicación con entidades empleadoras, es decir, aquellas acciones que, referidas a la intermediación con el empleo, son relativas a la información a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, y al intercambio recíproco de información entre universidades y entidades empleadoras.

Las actuaciones relacionadas con este aspecto que se consideran más relevantes aquellas dirigidas a:

a) El desarrollo de actividades orientadas a informar a la comunidad universitaria, las entidades empleadoras y la sociedad en general, de la existencia de los servicios universitarios de empleo y de la actividad desarrollada por estos.

b) El establecimiento de canales de comunicación, estables y periódicos, entre entidades empleadoras y universidades, que permitan:

b.1) Dar a conocer a los primeros el mapa de titulaciones a nivel estatal y de cada universidad en particular, y sus perfiles profesionales.

b.2) Detectar las necesidades formativas que demandan las entidades empleadoras y facilitar, desde las universidades, la respuesta a esta demanda, incluso haciendo partícipes a tales entidades del diseño de los planes de estudio. Ello implicaría el establecimiento de titulaciones dirigidas a la adquisición de conocimientos y competencias concretas y especializadas que de forma ágil pudieran dar respuesta a aquellas demandas.

c) El desarrollo de actividades específicas que permitan integrar la adquisición de competencias transversales en la formación universitaria de carácter oficial, y de programas de detección y desarrollo de talento.

d) Realización de actividades de fomento de la cultura emprendedora, tanto de carácter social como empresarial, y apoyo a la creación de empresas.

e) Potenciar y facilitar canales de comunicación estables y la interacción (networking) entre estudiantes y alumni.

2.4.2.2. Actuaciones referidas a prácticas y programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes

Ya se ha puesto de manifiesto en la introducción la importancia de las prácticas en empresa como actividad clave en la mejora de la empleabilidad de las y los estudiantes universitarios, suponiendo un primer contacto con las empresas que supone una experiencia profesional que será muy valorada en su currículum, y, en algunos casos, una vía directa de acceso al mercado laboral.

Es importante resaltar que las prácticas universitarias tienen un carácter prioritariamente formativo, que debe estar enfocado a la ampliación de conocimientos y adquisición de competencias por parte de alumnos y alumnas, y de lo que tanto empresas como estudiantes en prácticas deben ser conscientes.

En este sentido, empresas y estudiantes deben conocer las modalidades de prácticas, las condiciones de cada una de ellas, los procedimientos para llevarlas a cabo, las competencias que se pueden adquirir, los planes formativos para alcanzar tales competencias, etc. Las empresas, además, deben conocer el mapa de titulaciones universitarias de cara a buscar candidatos que se adapten de una forma adecuada a los perfiles que están demandando.

Por todo ello, se consideran como actuaciones críticas en materia de intermediación con el empleo en relación a las prácticas en empresa las siguientes:

a) El desarrollo de actividades orientadas a informar a las entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones de la universidad y sus perfiles profesionales, así como actividades orientadas a informar a los y las estudiantes sobre las prácticas.

Con esta finalidad se plantean las siguientes actuaciones:

- **Talleres formativos** para promover las prácticas externas entre estudiantes, informando sobre el valor de las prácticas, su regulación, derechos y deberes, planes formativos, objetivos y cualquier información que facilite su máximo aprovechamiento.
- **Establecimiento de un documento marco y protocolo sobre prácticas** que recoja sus aspectos reguladores, su tipología y los procedimientos para su propuesta por parte de las entidades proponentes, solicitud por el estudiantado, verificación de su adecuación y cumplimiento y certificación por parte de la universidad y la entidad.
- **Promover encuentros** entre tutores/-as académicos y profesionales el diseño de planes formativos adecuados así como para una mayor coordinación y evaluación de las prácticas.

b) Desarrollo de programas dirigidos al fomento de la colaboración con las entidades empleadoras (empresas, instituciones y organismos públicos y privados) para la realización de prácticas curriculares, su continuación como prácticas extracurriculares y, finalmente, la inserción laboral de titulados/-as.

Para ello se proponen el desarrollo de acciones como las siguientes:

- **Elaboración de materiales formativos para tutores/-as de entidad** que faciliten su tarea y recalque la relevancia de su labor (*píldoras formativas* online, manuales, folletos...)
- **Definición de programas de seguimiento y evaluación** de las prácticas que facilite la recogida de información para la mejora permanente de los programas de prácticas
- **Programas de reconocimiento a las entidades** que participen en programas de prácticas de calidad
- **Programas de prácticas** en titulaciones poco demandadas mediante el establecimiento de programas de prácticas financiados y/o en colaboración con otras instituciones.
- Creación de **programas de fidelización** de empresas.

- **Promover eventos y foros** específicos para incrementar las ofertas de prácticas por parte de las entidades empleadoras.

2.4.2.3. Actuaciones referidas a la gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral

Está ya generalizado en las universidades la realización de actuaciones relacionadas con la gestión de ofertas de empleo dirigidas tanto a estudiantes como a titulados/-as. Así, se estima que alrededor del 70% del conjunto de las universidades españolas cuentan con servicios y actuaciones de apoyo al empleo y gestión de ofertas de empleo (Pérez García, 2018). La captación y difusión de ofertas, así como la casación con la demanda, se realiza a partir de diversos procesos, ya sean aquellos llevados por parte de las universidades, como pueden ser las ferias de empleo, o también la existencia de bolsas de empleo, o también procesos llevados a cabo en colaboración con otros organismos, como los servicios públicos de colocación u otros de carácter público y privado. Del mismo modo, también el establecimiento de programas de inserción laboral dirigidos a titulados/-as, se conforma como una actuación crítica de las universidades orientada a que el titulado pueda obtener una oportunidad de empleo acorde con sus preferencias.

A pesar de que, como ha sido señalado, sobre las universidades pesa la consideración que deben contribuir a que sus titulados/-as logren empleos de calidad, la inserción final de la persona titulada depende en gran medida de factores externos a esta, como aquellos relacionados con la capacidad del tejido productivo para la absorción de titulados y tituladas, o incluso el efecto del ciclo económico. Aun así, las universidades, incluso como estrategia para mejorar la captación de estudiantes y su retención, desarrollan acciones que tienden a potenciar, tanto cuantitativamente como cualitativamente, la inserción de sus titulados/-as.

Así, en el marco de las actuaciones que se han considerado como críticas y que hacen referencia a la captación y difusión de la oferta de empleo y a la casación entre la oferta y la demanda, por un lado, y al establecimiento de programas de inserción laboral dirigidos a titulados/-as, por otro lado, se han propuesto las siguientes acciones:

a) La captación y difusión de la oferta de empleo, así como la casación entre la oferta y la demanda

- Establecer **agencias de colocación universitarias**, o también de servicios o unidades de intermediación con el empleo; con lo que las universidades pueden realizar captación de las ofertas de empleo y ganar en eficacia en la casación entre la oferta y la demanda.
- Establecer **relaciones de colaboración interuniversitaria** en materia de empleo entre las unidades universitarias gestoras de formación permanente, cátedras institucionales de empresa, proyectos de investigación y contratos y transferencia; para la difusión entre las entidades de los recursos disponibles en la universidad para el empleo y fomentar su participación.
- Establecer **convenios de colaboración** con entidades intermediadoras en el empleo como Cámaras de Comercio y Servicios Públicos de Empleo, asociaciones que fomenten el empleo genérico o de colectivos con especial atención en materia

a empleo; para aunar recursos y mejorar el acceso de titulados y tituladas a la oferta de empleo.

- Establecer **relaciones con alumni** para mejorar el intercambio de oferta y demanda de empleo y prácticas y para favorecer la casación y consecución del empleo por parte de los titulados y las tituladas universitarios.
- Crear y promover **portales de empleo** universitarios que integren las ofertas y los recursos disponibles para el empleo.
- Participar y difundir **programas de captación de talento** de otras entidades.
- Participar en **foros** del entorno empresarial (mesas redondas, presentación de informes...).

b) Establecimiento de programas de inserción laboral dirigidos a titulados/-as

- Fomentar **programas de empleo** dirigidos a estudiantes y titulados/-as universitarios.
- Participar en **foros** del entorno empresarial para la promoción de los programas de inserción laboral de estudiantes y titulados/-as.

2.4.3. Análisis de las actuaciones propuestas por las universidades

Con el objetivo que las universidades dispongan de una herramienta que les permita realizar una autoevaluación de sus procesos en materia de empleo es necesario identificar y describir aquellas actuaciones que se considera importante llevar a cabo —actividades críticas— desde las universidades, en lo que se refiere al ámbito de la Intermediación con el empleo. En segundo lugar, el presente trabajo también persigue valorar la conveniencia de dichas actuaciones en función de los recursos a implicar y cómo medir su impacto. Para todo ello se han utilizado los resultados obtenidos de la encuesta realizada a las universidades participantes en el proyecto, en total 64 universidades, de las que sólo se han tenido en cuenta las respuestas de las que han señalado como importante o muy importante la actuación de referencia.

2.4.3.1. Información y canales de comunicación con entidades empleadoras

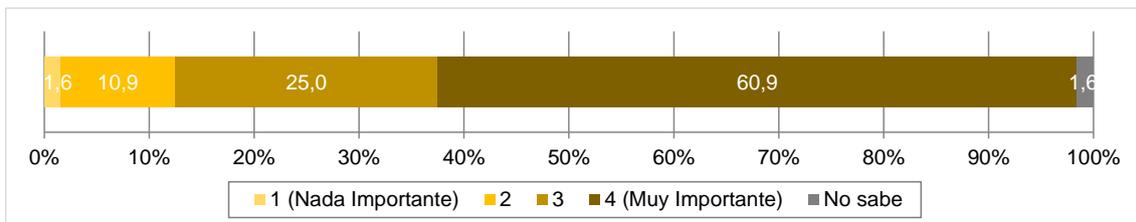
La información y canales de comunicación con entidades empleadoras se refieren a aquellas actuaciones que, en el marco de la intermediación con el empleo, son relativas a la información a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, y al intercambio recíproco de información entre universidades y entidades empleadoras. Las actuaciones dentro de este ámbito vienen existiendo de manera más o menos estructurada dentro de las universidades, debido a las múltiples expresiones y relaciones que se mantienen con el tejido productivo y las entidades empleadoras desde la institución académica o en sentido contrario desde el tejido empresarial a la universidad. Como ya se ha comentado, las actuaciones más relevantes serán aquella dirigidas a:

- a) El desarrollo de actividades orientadas a informar de la existencia de los servicios universitarios de empleo y de su actividad.
- b) El establecimiento de canales de comunicación entre entidades empleadoras y universidades, que permitan dar a conocer a las primeras los mapas de titulaciones y sus perfiles profesionales, y detectar las necesidades formativas demandadas por dichas entidades para tratar de darles respuesta.
- c) El desarrollo de actividades específicas sobre competencias transversales, y de detección y desarrollo de talento en la formación universitaria de carácter oficial.
- d) Realización de actividades de fomento de la cultura emprendedora y apoyo a la creación de empresas.
- e) Potenciar la comunicación y la interacción entre estudiantes y alumni.

2.4.3.1.1. Actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones, sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de los servicios universitarios de empleo

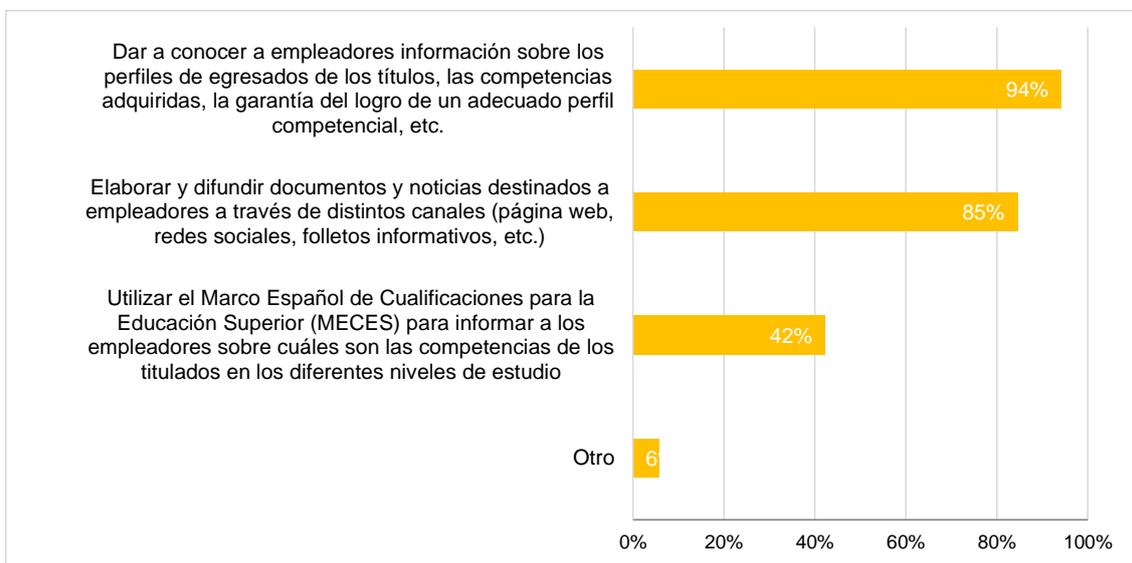
Respecto a estas actividades, se ha obtenido respuesta del total de universidades participantes (64) y de ellas, el 85,9% considera que desarrollar actividades orientadas a estos objetivos es importante o muy importante (Figura 2.4.1).

Figura 2.4.1. Valoración de las actividades para informar a las entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones, perfiles, prácticas y Servicios de Empleo Universitarios como tipo de actuación crítica (en % sobre el total de respuestas)



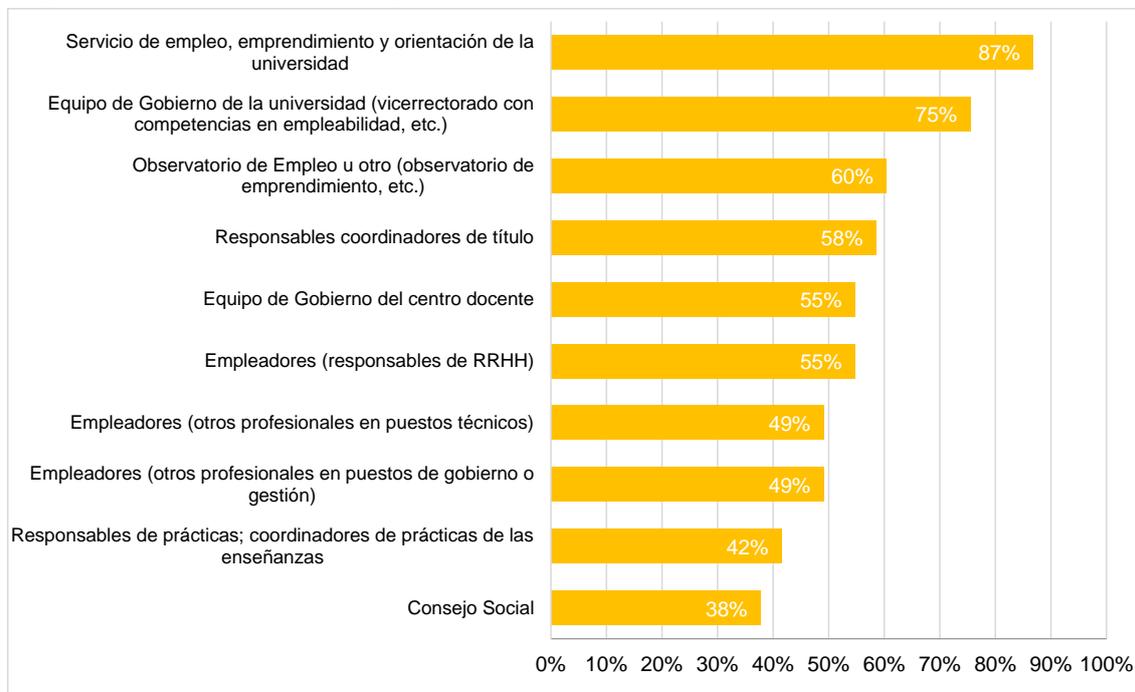
Dentro de este tipo de actuación, podemos diferenciar cuatro tipos de acciones claramente definidas (Figura 2.4.2.). En este gráfico observamos que el 95% de las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia, consideran que dar a conocer a entidades empleadoras información sobre los perfiles de egreso de los títulos, las competencias adquiridas, la garantía del logro de un adecuado perfil competencial, etc. es la acción fundamental, seguida de la acción de elaborar y difundir documentos y noticias destinados a dichas entidades a través de distintos canales como página web, redes sociales o folletos informativos (85%).

Figura 2.4.2. Acciones fundamentales en relación a la información a las entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones, perfiles, prácticas y Servicios de Empleo Universitarios consideradas como más importantes (en % sobre el total de respuestas)



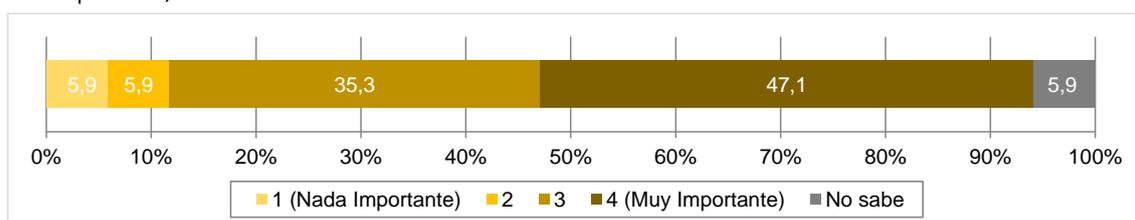
Ante la pregunta ¿Qué agentes internos y externos a la universidad debieran estar implicados en este tipo de actuación para que sea eficaz? Las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia consideran que es el Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad el principal agente interno que debe estar implicado en esta actuación (87%) seguido del equipo de gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.) (75%). (Figura 2.4.3.).

Figura 2.4.3. Principales agentes que deben estar implicados en la información a las entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones, perfiles, prácticas y servicios universitarios de empleo (en % sobre el total de respuestas)



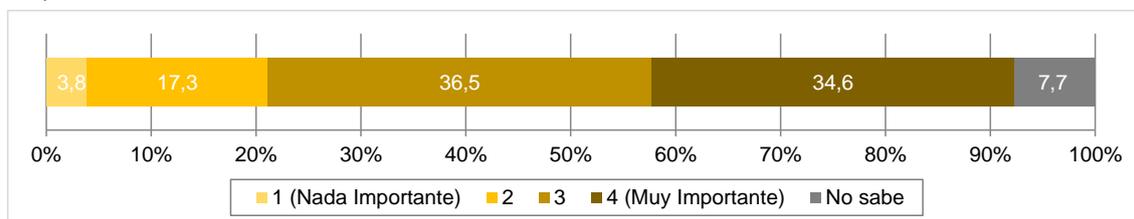
El 82,4% de las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia consideran a su vez que es importante o muy importante que para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada (Figura 2.4.4.).

Figura 2.4.4. Valoración de la necesidad de contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información relacionada con la información a las entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones, perfiles, prácticas y servicios universitarios de empleo (en % sobre el total de respuestas)



El 71,1% de las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia considera a su vez importante o muy importante que para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad (Figura 2.4.5.).

Figura 2.4.5. Valoración de las universidades sobre la necesidad de integración de los procesos de informar a las entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones, perfiles, prácticas y servicios universitarios de empleo con otros procesos de la universidad (en % sobre el total de respuestas)

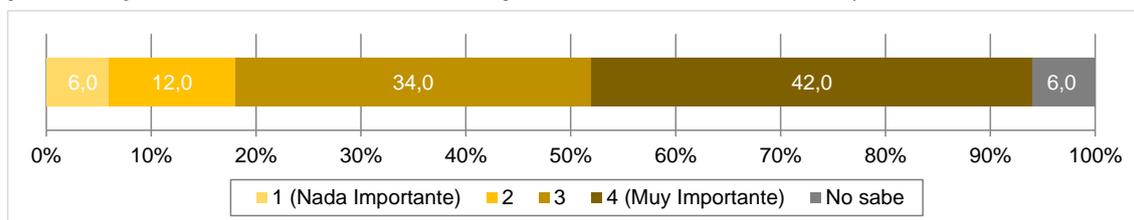


Las universidades consideran que existen otros procesos internos dentro de la propia universidad con los que debiera estar integrada esta actuación para alcanzar el objetivo. Estos procesos abarcan desde los distintos servicios que se desarrollan dentro del servicio de empleo hasta la política de comunicación institucional pasando por el diseño de planes de estudio y cualquier otro proceso que se relacione con el tejido empresarial como institutos de investigación, OTRI, etc.

La integración de esta actuación en procesos fuera de la universidad no parece ser tan importante para las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia, ya que únicamente el 53,9% lo considera importante o muy importante. Esos procesos externos podrían abarcar desde la participación en foros o congresos organizados por agrupaciones empresariales, hasta ferias de empleo y jornadas externas de asociaciones de empresarios o cámaras de Comercio. Incluso algunas universidades abogan por la importancia de la incorporación de este proceso en las acciones de los gobiernos locales, regionales y nacional para que ofrezcan información sobre las titulaciones universitarias, salidas profesionales y las mejoras que puede proporcionar al sector productivo.

El 76% de las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia considera a su vez importante o muy importante que exista una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido.

Figura 2.4.6. Valoración de la necesidad de contar con una estrategia de evaluación de la eficacia de la información a las entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones, perfiles, prácticas y servicios universitarios de empleo (en % sobre el total de respuestas)



En esta actuación los indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo podrían ser los siguientes (en **negrita** se destacan aquellos que se consideran como referentes):

- **Número de empresas a las que se envía la información**

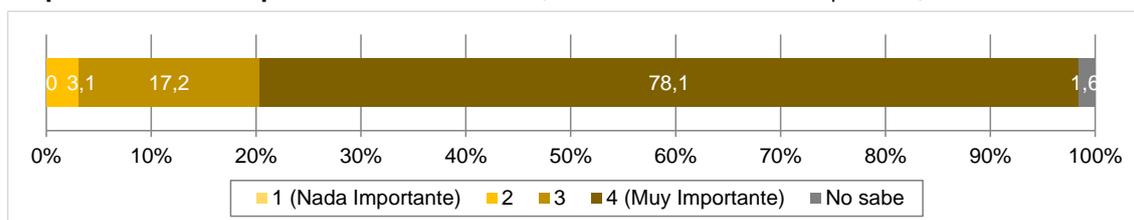
- **Número de convenios de colaboración firmados con entidades empleadoras.**
- Número de actividades de difusión y comunicación realizadas.
- Nivel de conocimiento del mapa de titulaciones y competencias por parte de las entidades externas
- Número de entidades empleadoras participantes en programas y comisiones, etc.
- Existencia o no de un plan de difusión entre las empresas
- **Número de encuentros con entidades empleadoras**
- Número de memorias de verificación de títulos (nuevas y modificadas) que tengan en cuenta estos aspectos
- Número de visitas a empresas
- Volumen de noticias generadas (con información relevante para el empleador)

Ante la pregunta sobre si este tipo de actuación se tiene en cuenta en alguno de los procesos obligatorios actuales de evaluación externa (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación el 42% de las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia señalan que sí.

2.4.3.1.2. Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad

El establecimiento de canales de comunicación con una duración estable o de manera periódica con las entidades empleadoras es una actuación considerada importante o muy importante por el 95,3% de las universidades (Figura 2.4.7.).

Figura 2.4.7. Valoración del establecimiento de canales de comunicación con las entidades empleadoras como tipo de actuación crítica (en % sobre el total de respuestas)



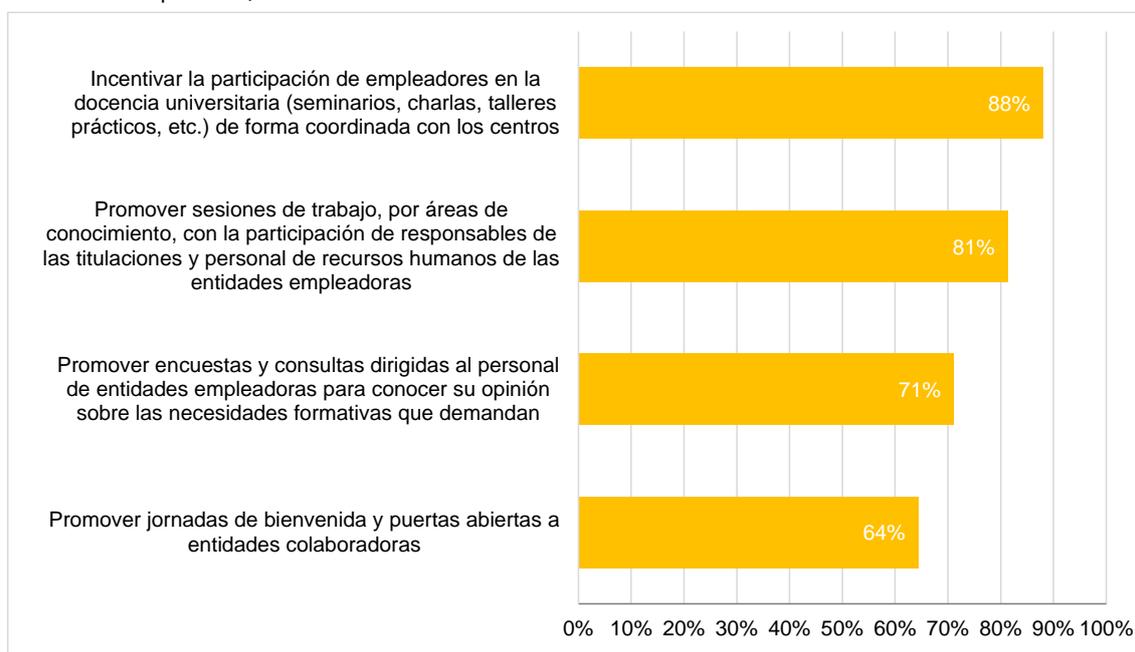
Dentro de esta actuación, la acción fundamental para las universidades es incentivar la participación de entidades empleadoras en la docencia universitaria (seminarios, charlas, talleres prácticos, etc.) de forma coordinada con los centros docentes (Figura 2.4.8). Atraer a las empresas a la universidad y conseguir que entren en las aulas parece situarse como la acción más indicada para conseguir los objetivos. (88% de las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia la valora como fundamental).

Promover sesiones de trabajo, por áreas de conocimiento, con la participación de responsables de las titulaciones y personal de recursos humanos de las entidades

empleadoras parece ser también una acción fundamental para que los canales de comunicación con el tejido empresarial y las instituciones que incorporan personal cualificado (considerado fundamental por 81% de las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia).

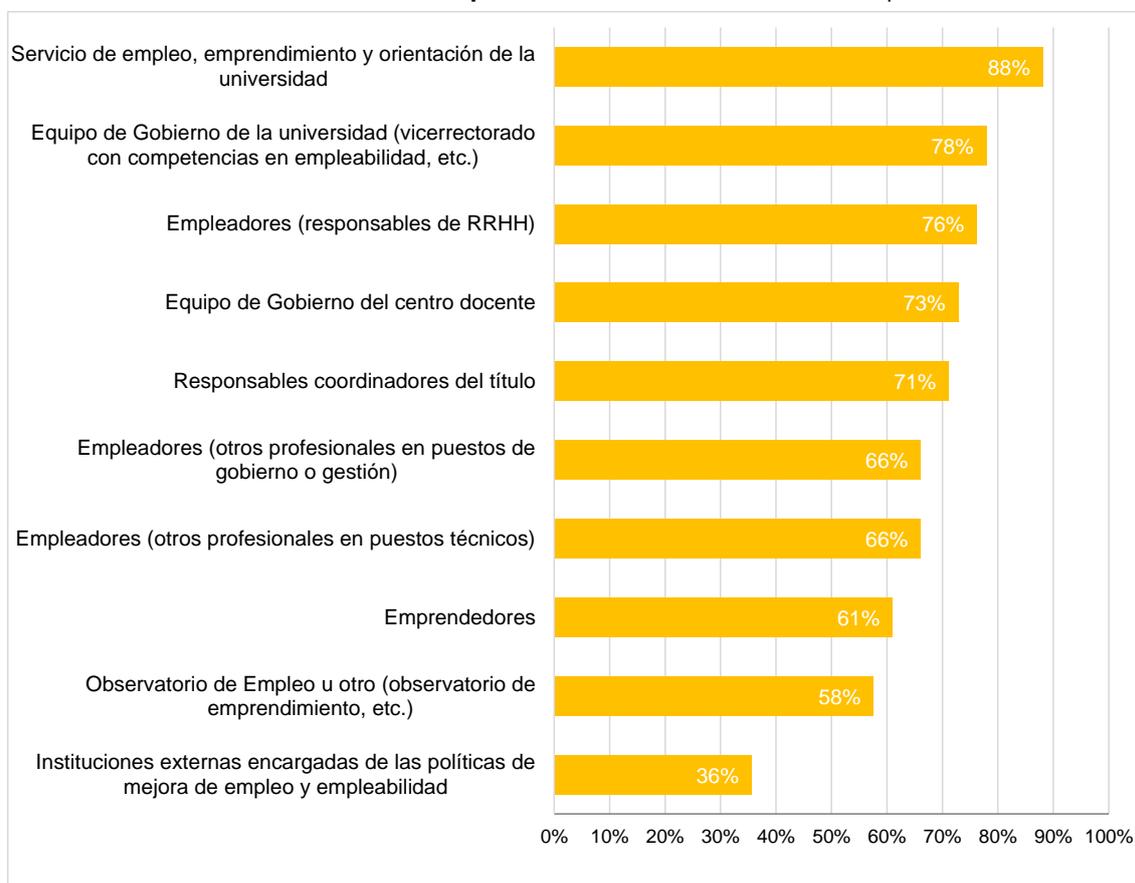
Otras acciones, aunque se consideran críticas se sitúan por detrás en importancia, acciones como la organización de jornadas de bienvenida y puertas abiertas a entidades colaboradoras y la promoción de encuestas y consultas dirigidas al personal de entidades empleadoras para conocer su opinión sobre las necesidades formativas que demandan.

Figura 2.4.8. Acciones fundamentales en relación al establecimiento de canales de comunicación con las entidades empleadoras consideradas como más importantes (en % sobre el total de respuestas)



Los agentes que deben estar implicados en establecer canales de comunicación estables y periódicos con las entidades empleadoras debe son en primer lugar el servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad seguido del equipo de gobierno de la universidad y el equipo de gobierno del centro docente. A estos agentes les siguen muy de cerca las entidades empleadoras y los y las responsables y coordinadores/-as del título o jefes/-as de estudios.

Figura 2.4.9. Principales agentes que deben estar implicados en el establecimiento de canales de comunicación con las entidades empleadoras (en % sobre el total de respuestas)



En las figuras 2.4.10. a 2.4.12. se recogen determinados requerimientos para lograr el objetivo previsto con este tipo de actuaciones. El 71,9% de las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia considera a su vez importante o muy importante contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionado con esta actuación, siendo importante o muy importante su integración con otros procesos dentro de la universidad (67,2% de las universidades así lo consideran), por encima de la importancia que le dan las universidades a la integración de esta actuación con otros procesos fuera de la universidad (56,9%).

Figura 2.4.10. Valoración de la necesidad de contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información relacionada con el establecimiento de canales de comunicación con las entidades empleadoras (en % sobre el total de respuestas)

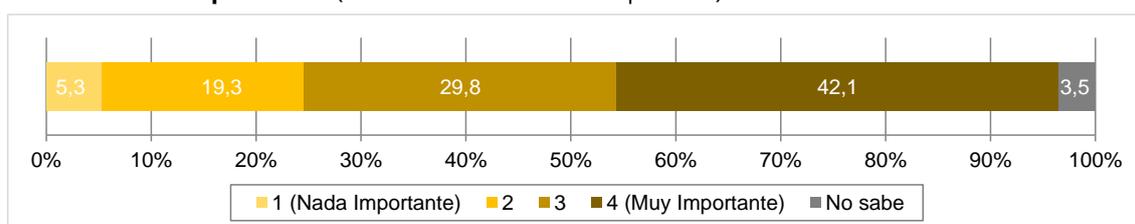


Figura 2.4.11. Valoración de la necesidad de integración de los procesos de establecimiento de canales de comunicación con las entidades empleadoras con otros procesos de la universidad (en % sobre el total de respuestas)

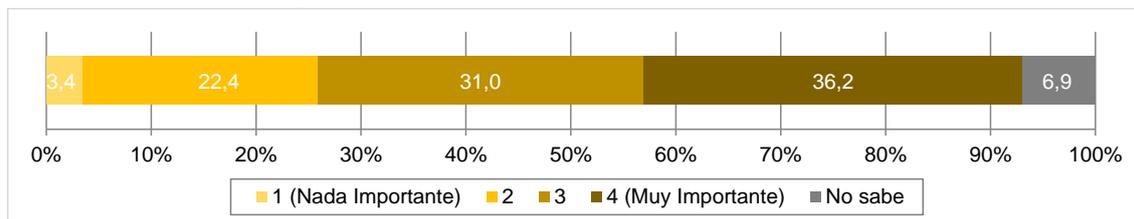
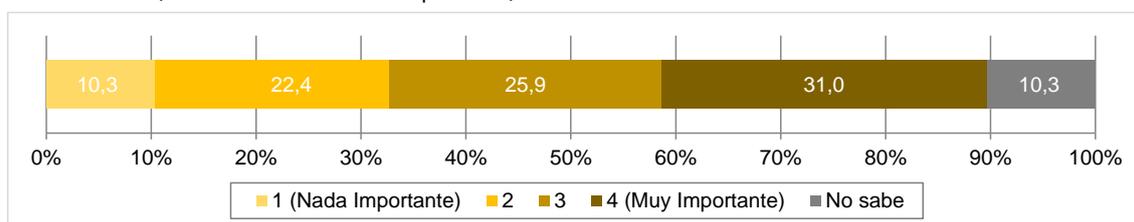


Figura 2.4.12. Valoración de la necesidad de integración de los procesos de establecimiento de canales de comunicación con las entidades empleadoras con otros procesos fuera de la universidad (en % sobre total de respuestas)



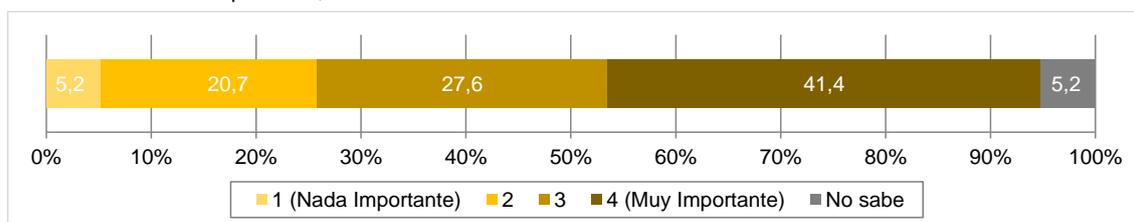
En cuanto a la integración con los procesos internos de la universidad, la opinión generalizada de las universidades encuestadas es que estén presentes en los procesos internos, desde el diseño de los títulos y la gestión de la calidad de estos, en el plan estratégico general, y en los procesos de orientación a cada estudiante.

Respecto a la integración con procesos externos, la percepción mayoritaria es la vinculación con asociaciones empresariales, colegios profesionales e incluso la participación de la universidad en los patronatos o consejos de estas instituciones que aglutinan a las entidades empleadoras especializadas en emprendimiento en entorno próximo (como incubadoras) y el apoyo de todo tipo dado por instituciones públicas.

En este sentido, véase la Tabla 2.5.19. del informe en la que se ofrece una visión de síntesis de los procesos de dentro y fuera de la universidad con que debiera estar integrado este tipo de actuación para alcanzar su objetivo.

Que exista una estrategia para evaluar la eficacia de esta actuación vuelve a ser importante o muy importante para las universidades (69% de las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia) (Figura 2.4.13.).

Figura 2.4.13. Valoración de la necesidad de contar con una estrategia de evaluación de la eficacia del establecimiento de canales de comunicación con las entidades empleadoras (en % sobre el total de respuestas)



Ante la pregunta de cuáles son los indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo, los identificados por las universidades participantes han sido los siguientes:

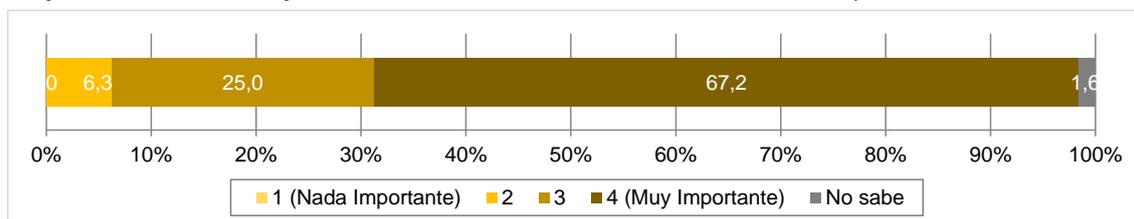
- Identificación de los canales de comunicación estables y periódicos
- Número de actividades organizadas
- Nivel de satisfacción de los participantes
- Número de entidades colaboradoras

Este tipo de actuaciones se tienen en cuenta en alguno de los procesos actuales de evaluación externa en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación en opinión de solo el 25% de las universidades que han valorado como bastante o muy importante este tipo de actuación de referencia.

2.4.3.1.3. Implementar acciones y programas dirigidos al fomento de la cultura emprendedora y al apoyo a la iniciativa empresarial

Pasando a las acciones y programas dirigidos al fomento de la cultura emprendedora y al apoyo a la iniciativa empresarial, más del 92% del total de universidades encuestadas (64) consideran muy importante (67,2%) o importante (25%) su implementación (Figura 2.4.14.).

Figura 2.4.14. Valoración de la implementación de actuaciones de fomento de la cultura emprendedora como tipo de actuación crítica (en % sobre el total de respuestas)



Para ello, en el mundo universitario español prevalecen fundamentalmente los talleres de formación difusión y fomento de la cultura emprendedora, los espacios de encuentro entre estudiantes y emprendedores/-as y los programas específicos de emprendimiento (Figura 2.4.15.). También resultan bastante representativos los programas de resolución de retos empresariales y la colaboración con y promoción de incubadoras y viveros de empresas. Como otras opciones señaladas se debe comentar la creación de un servicio de atención individualizada en materia de emprendimiento, especialmente en aquellos centros con menor actividad en este ámbito, y la coordinación con todos los agentes emprendedores implicados como cátedras o parques científicos.

Figura 2.4.15. Acciones fundamentales sobre el fomento de la cultura emprendedora consideradas como más importantes (en % sobre el total de respuestas)



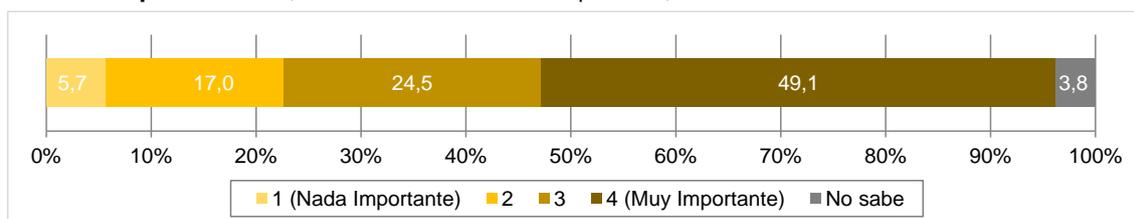
Los agentes clave, impulsores de estas actuaciones, son (Figura 2.4.16.), en primer lugar, los servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad; seguidos de los equipos de gobierno de la universidad (especialmente el Vicerrectorado con competencias en empleabilidad) y de los propios centros. También agentes son agentes implicados en esta labor los propios emprendedores y emprendedoras, y en menor medida los titulados y las tituladas universitarios y otras instituciones de fomento y promoción de la cultura emprendedora. Minoritarios, pero no por ello no destacables en esta labor, están las cátedras de emprendimiento, los centros de secundaria, los mentores senior, los parques científico-tecnológicos y los viveros de empresas.

Figura 2.4.16. Principales agentes que deben estar implicados en la implementación de actuaciones de fomento de la cultura emprendedora (en % sobre el total de respuestas)



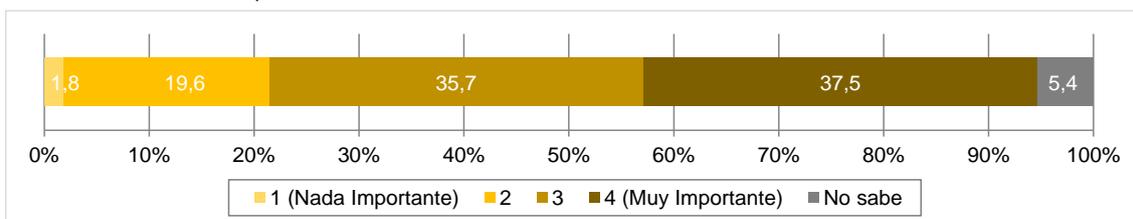
En las Figuras 2.4.17 a 2.4.19. se recogen los requerimientos para lograr el objetivo previsto con este tipo de actuaciones. Por orden de importancia, como era de esperar está, en primer lugar, el hecho de contar un procedimiento de gestión de la información fundamental relacionada (73,6% de las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia lo consideran, a su vez, muy importante o importante), a continuación, la integración con otros procesos internos de la institución (73,2% de los casos lo consideran igualmente muy importante o importante) y, por último, la integración con procesos externos a la universidad (donde ese mismo porcentaje llega al 57,9%). En todos los casos el número de respuestas obtenidas resultó significativo alcanzando superando las 50 respuestas de un total de 64 posibles.

Figura 2.4.17. Valoración de la necesidad de contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información relacionada con la implementación de actuaciones de fomento de la cultura emprendedora (en % sobre el total de respuestas)



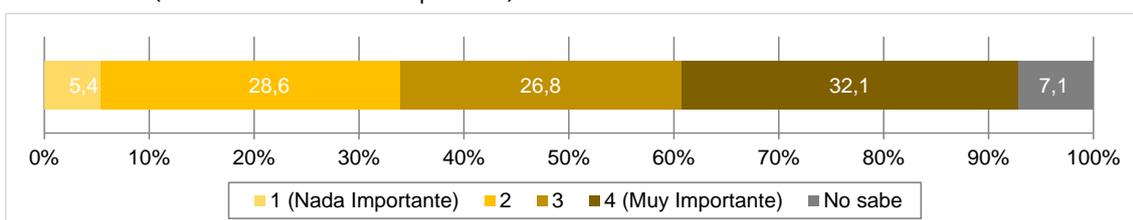
En cuanto a la integración con otros procesos de la universidad (Figura 2.4.18.), la opinión generalizada (73% de las 56 universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia) es que deben estar presentes en los procesos docentes, desde el momento del diseño de los títulos, durante la gestión de la calidad de estos y en las iniciativas de los propios centros.

Figura 2.4.18. Valoración de la necesidad de integración de los procesos de implementación de actuaciones de fomento de la cultura emprendedora con otros procesos de la universidad (en % sobre el total de respuestas)



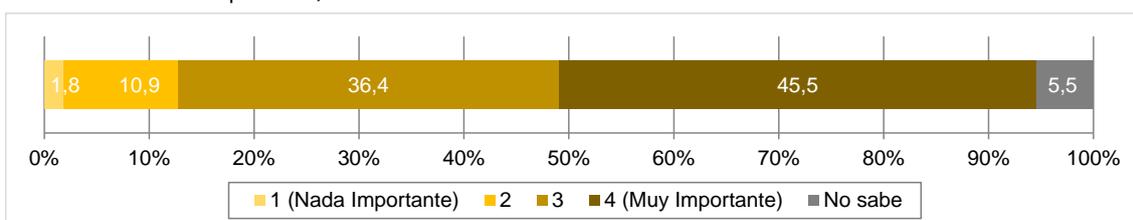
Respecto a la integración en procesos externos (Figura 2.4.19.), la percepción mayoritaria (59% de las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia) es la conveniencia de vincularlos con otros procesos externos como los llevados a cabo por entidades especializadas en emprendimiento, así como hacer uso del apoyo prestado por instituciones públicas.

Figura 2.4.19. Valoración de la necesidad de integración de los procesos de implementación de actuaciones de fomento de la cultura emprendedora con otros procesos fuera de la universidad (en % sobre total de respuestas)



Respecto a la existencia de una estrategia específica para evaluar la eficacia de este tipo de actuación (Figura 2.4.20.) prácticamente el 82% de las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia opina que es necesaria, mientras solo un 13% lo considera poco o nada importante, correspondiendo dichos porcentajes a 55 respuestas obtenidas de un total de 64 posibles.

Figura 2.4.20. Valoración de la necesidad de contar con una estrategia de evaluación de la eficacia de la implementación de actuaciones de fomento de la cultura emprendedora (en % sobre el total de respuestas)



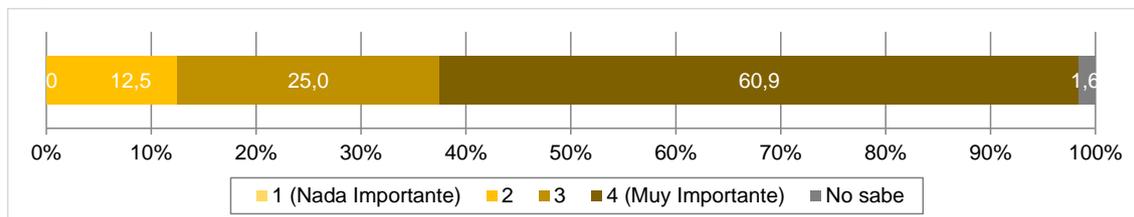
Por último, en relación con los indicadores se han puesto de manifiesto los siguientes:

- Número de acciones dirigidas a la promoción del emprendimiento.
- Número de acciones dirigidas al apoyo a la creación de empresas.
- Número de mentores participantes en estas acciones.
- Número de entidades colaboradoras.
- Número de estudiantes que participan en las acciones de emprendimiento
- Porcentaje de estudiantes que participan en las acciones de emprendimiento
- Número de titulados/-as que participan en las acciones de emprendimiento.
- Número de estudiantes que participan en las acciones de apoyo a la creación de empresas.
- Número de titulados/-as que participan en las acciones de apoyo a la creación de empresas.
- Número de proyectos potencialmente viables.
- Número de estudiantes que deciden emprender.
- Número de titulados/-as que deciden emprender.
- Número de proyectos empresariales puestos en marcha.
- Número de proyectos sociales puestos en marcha.
- Número de empresas alojadas en viveros propios.
- Presupuesto destinado a acciones de emprendimiento.
- Porcentaje del presupuesto destinado a acciones de emprendimiento.
- Importe de la financiación facilitada por la universidad en acciones de emprendimiento.
- Grado de satisfacción de estudiantes participantes en los programas.
- Grado de satisfacción de titulados/-as participantes en los programas.

2.4.3.1.4. Potenciar la comunicación y la interacción entre estudiantes y alumni

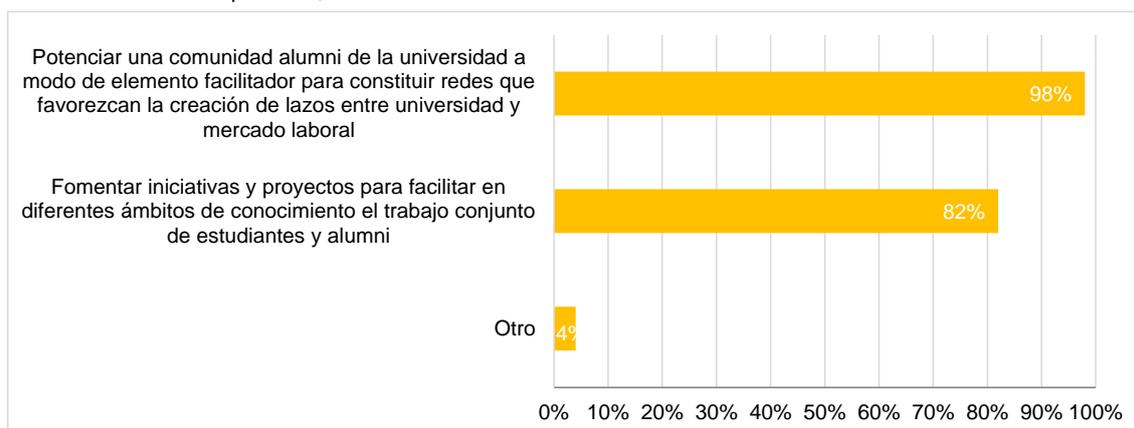
En relación con los tipos de actuación relacionados con la información y los canales de comunicación con entidades empleadoras, la encuesta realizada viene a constatar (Figura 2.4.21.) la cada vez mayor importancia que las universidades dan a la comunicación entre estudiantes y titulados/-as universitarios (alumni) y a la interacción entre ellos. En este sentido, habiéndose obtenido respuesta del total de universidades participantes (64), casi un 86% de las universidades consideran ese vínculo como algo muy importante (61%) o importante (25%).

Figura 2.4.21. Valoración de potenciar el networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni como tipo de actuación crítica (en % sobre el total de respuestas)



Entre las acciones consideradas como más relevantes para la consecución del vínculo entre estudiantes y alumni, sobre un total de 50 respuestas, el 98% de las universidades encuestadas opina que las entidades alumni serían necesarias para fortalecer la relación entre las universidades y el mercado laboral. Con independencia de la existencia o no de entidades alumni, un 82% de las universidades cree, además, de interés la existencia de iniciativas que favorezcan el trabajo conjunto entre estudiantes y alumni.

Figura 2.4.22. Acciones fundamentales sobre potenciar el networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni consideradas como más importantes (en % sobre el total de respuestas)



Respecto a los agentes cuya implicación se considera necesaria para facilitar la comunicación y la interacción entre estudiantes y alumni (Figura 2.4.23.), teniendo en cuenta las 52 respuestas obtenidas, las universidades han identificado entre ellos, tanto a los equipos de gobierno de las universidades, especialmente a aquellos con competencias en materia de empleo, orientación laboral y emprendimiento; como a los propios servicios universitarios de esas mismas materias; como a los propios titulados y tituladas universitarios. Parece deducirse de ello que las propias universidades y sus egresados/-as, de forma independiente o conjuntamente, han de liderar la constitución de las entidades alumni de cada universidad.

En un segundo orden de importancia estarían los equipos de gobierno de los distintos centros universitarios (facultades y escuelas), las asociaciones estudiantiles y los y las estudiantes -de grado, máster y doctorado, beneficiarios directos de ese vínculo-, los Consejos de Estudiantes y los Consejos Sociales.

Figura 2.4.23. Principales agentes que deben estar implicados en potenciar el networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni (en % sobre el total de respuestas)



Entidades empleadoras y emprendedores/-as, ocuparían un tercer grupo de agentes identificados como de interés para la consecución del vínculo entre estudiantes y alumni.

A partir de las 51 respuestas obtenidas, se puede deducir que por encima del 70% de las universidades creen que se debería disponer de un procedimiento de adquisición y análisis de información relacionada con la potencialidad de las entidades alumni como agentes intermediadores de empleo. El porcentaje baja al 64% cuando se refiere a la necesidad de integración con otros procesos de la universidad.

Figura 2.4.24. Valoración de la necesidad de contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información relacionada con potenciar el networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni (en % sobre el total de respuestas)

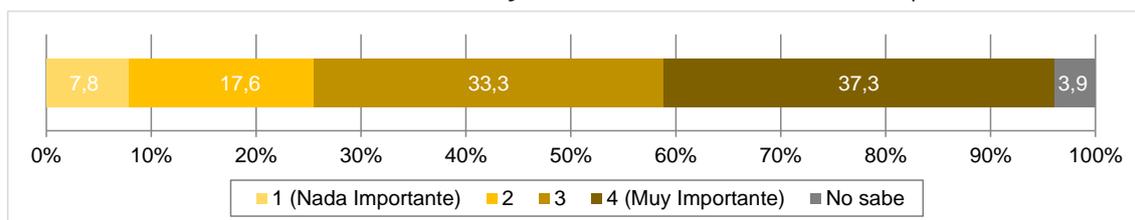
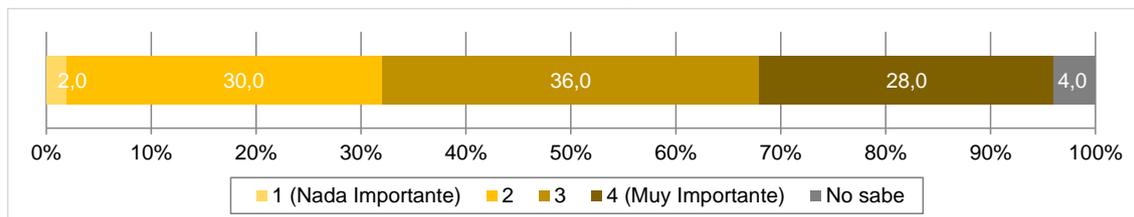


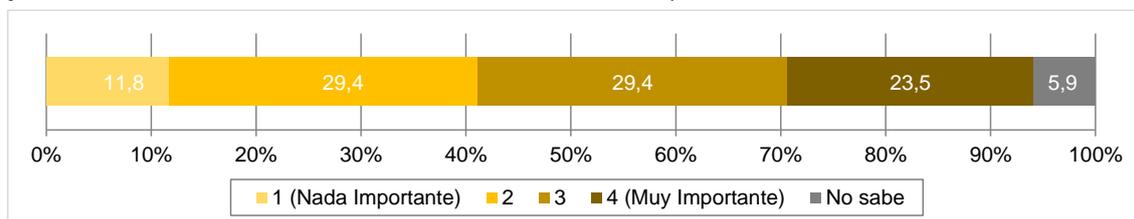
Figura 2.4.25. Valoración de la necesidad de integración de los procesos de potenciar el networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni con otros procesos de la universidad (en % sobre el total de respuestas)



En ese sentido, aunque se obtienen de la encuesta 17 respuestas distintas respecto a qué otros procesos deberían integrarse con los de potenciación de la comunicación y la interacción entre estudiantes y alumni, cuando se analizan estas se advierte que la mayoría de ellas se refieren a servicios relacionados con el empleo y la orientación laboral, la comunicación y relaciones institucionales, la estrategia y las TIC.

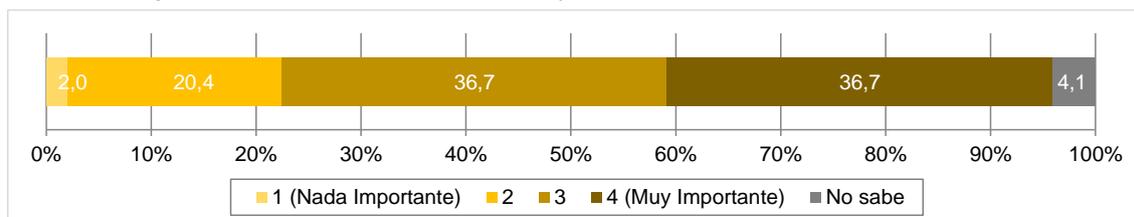
Cuando la pregunta se refiere a la necesidad de integrar estos procesos con otros de fuera de la propia universidad, de las 51 respuestas obtenidas, el porcentaje de universidades que lo ve necesario baja hasta el 53%, identificándose en este caso, entre estos procesos la interacción con los colegios profesionales y las asociaciones empresariales.

Figura 2.4.26. Valoración de la necesidad de integración de los procesos de potenciar el networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni con otros procesos fuera de la universidad (en % sobre total de respuestas)



Respecto a la necesidad de una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación como herramienta de intermediación en el empleo, casi tres cuartas partes de las 49 respuestas dadas por las universidades consideran que aquella sería importante o muy importante, poniendo en evidencia que las entidades alumni deben disponer de un instrumento para evaluar su eficacia en este sentido.

Figura 2.4.27. Valoración de la necesidad de contar con una estrategia de evaluación de la eficacia de potenciar el networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni (en % sobre el total de respuestas)

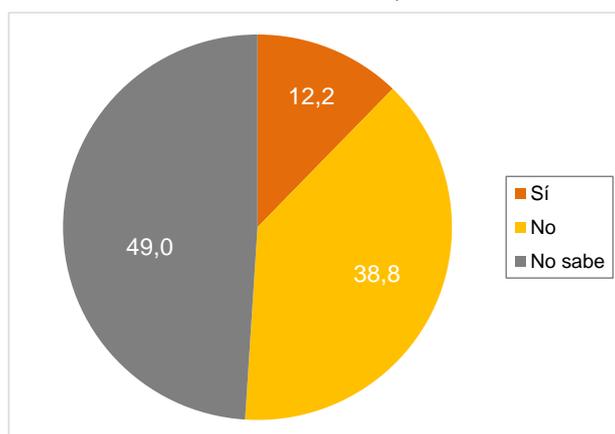


En relación con los indicadores para evaluar el logro del objetivo perseguido, aunque la variedad de respuestas es muy amplia, un análisis agrupado de ellas permite concluir que

los más recurrentes son (en negrita se destacan aquellos que se consideran como referentes):

- Número de integrantes de las entidades alumni.
- Porcentaje de titulados/-as integrantes de las entidades alumni.
- Número de acciones de intermediación en el empleo (sesiones de interacción, talleres, jornadas, etc.).
- Número de participantes en las acciones de intermediación en el empleo.
- **Número de alumni en búsqueda/mejora de empleo.**
- Porcentaje de alumni en búsqueda/mejora de empleo.
- Número de alumni en búsqueda/mejora de empleo que lo consigue.

Figura 2.4.28. Valoración de la necesidad de tener en cuenta el potenciar el networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni en alguno de los procesos obligatorios actuales de evaluación externa (en % sobre el total de respuestas)

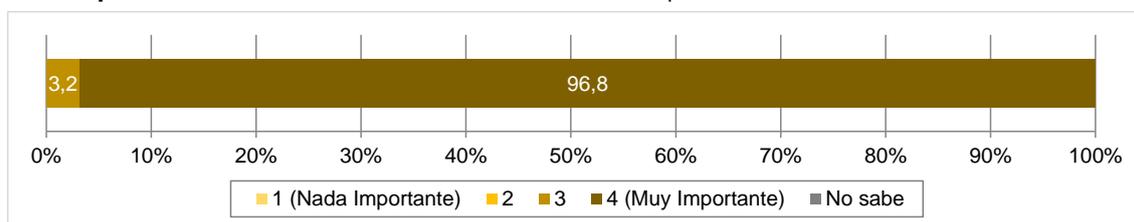


Por último, de entre las universidades encuestadas solo un 12% de las 49 que responden manifiesta que este tipo de actuación se tiene en cuenta en los procesos de evaluación externa, mientras que un 39% cree que no y el porcentaje de universidades que dicen desconocerlo es casi de la mitad de las encuestadas (Figura 2.4.28.).

2.4.3.2. Las prácticas curriculares y extracurriculares, y los programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes

Dentro del ámbito de actuación Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso, la actuación relativa a las prácticas externas (curriculares, extracurriculares y otras) se considera como una actuación muy importante por parte del 96,8% de las universidades.

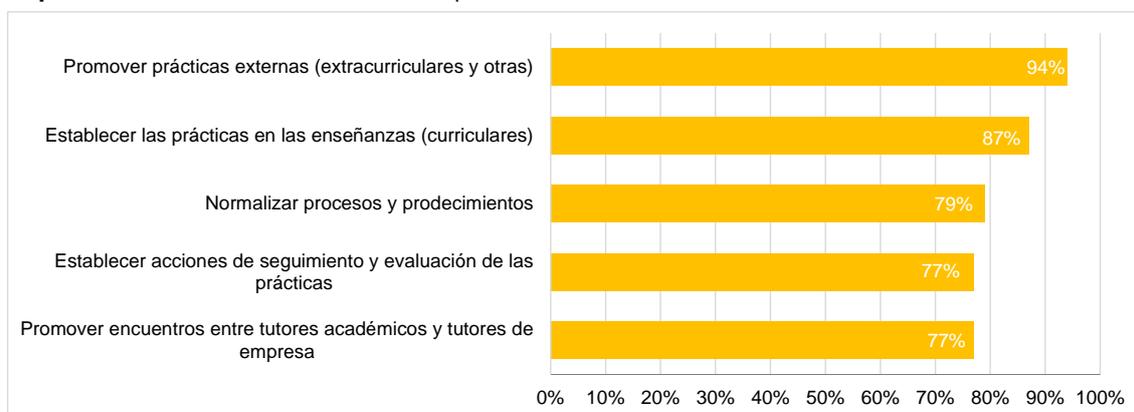
Figura 2.4.29. Valoración de las prácticas externas (curriculares, extracurriculares y otras) como tipo de actuación crítica (en % sobre el total de respuestas).



Esta gráfica demuestra que **las prácticas externas son consideradas como una actividad clave** en la mejora de la empleabilidad de los y las estudiantes universitarios, ya que les permiten tener una experiencia profesional real que les facilitará la adquisición de competencias y habilidades y una formación práctica donde aplicar y complementar los conocimientos teóricos adquiridos en las aulas, así como establecer relaciones que pueden ser de ayuda en su futura incorporación en el mercado laboral dándose a conocer a las empresas. Así mismo, para las empresas, las prácticas suponen una interesante oportunidad de formar a estudiantes que pueden constituir una cantera de personal especializado para su posterior contratación.

Así, con relación a las prácticas externas, existen una serie de **acciones consideradas fundamentales** para las universidades como son las siguientes:

Figura 2.4.30. Acciones fundamentales sobre prácticas externas consideradas como más importantes (en % sobre el total de respuestas)



Como puede observarse, las **acciones más valoradas**, por encima del 85%, son, como es lógico, **la promoción de programas de prácticas externas**, tanto curriculares como extracurriculares, y a continuación, con un 79%, se valora muy positivamente la **normalización de procesos y el seguimiento y evaluación de las prácticas**. Por otro lado, se considera importante celebrar **encuentros periódicos tanto con empresas para la selección de estudiantes como con tutores/-as académicos y profesionales** con el fin de acercar posturas sobre el funcionamiento de las prácticas.

Las prácticas constituyen un proceso en el que es necesario la intervención de diferentes agentes de forma coordinada que ejecuten acciones que redunden en una mejora de la calidad de las mismas. Entre estos agentes se deben encontrar los siguientes según las universidades que han participado en la encuesta.

Figura 2.4.31. Principales agentes que deben estar implicados en las prácticas externas según las universidades (en % sobre el total de respuestas)

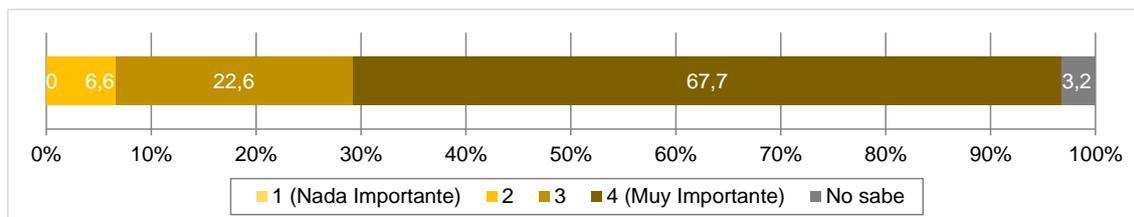


El agente principal que interviene en materia de prácticas en empresa es las **personas responsables de las prácticas**, señalado por un 89% de las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia, seguido del **equipo de gobierno** con un 87% y los **servicios de empleo universitario** con un 84%. Juegan un papel muy importante los **tutores** y las **tutoras** de prácticas, tanto académicos como profesionales, así como las entidades empleadoras (alrededor del 79%) en la medida en que son los agentes que están más directamente relacionadas con los y las estudiantes en prácticas.

Por otra parte, los resultados de la encuesta ponen el foco en una serie de cuestiones **que se consideran necesarias para mejorar el proceso de prácticas en empresa**. Algunas de estas cuestiones son las siguientes cuya valoración se expone aquí de forma gráfica.

a) Contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada con las prácticas en empresa

Figura 2.4.32. Valoración de la necesidad de contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información relacionada con prácticas externas (en % sobre el total de respuestas)

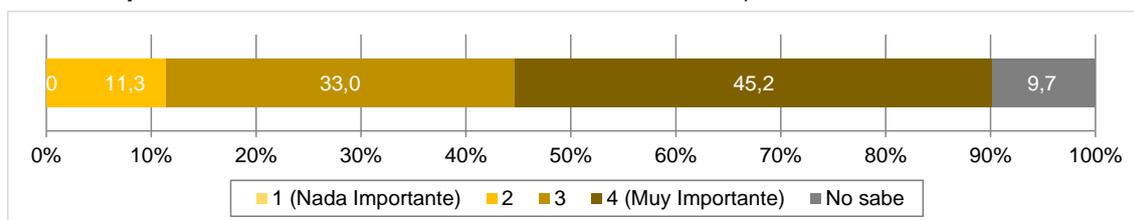


Las universidades encuestadas destacan la importancia de mantener un sistema eficaz de recogida de datos, así como tener establecido un procedimiento de análisis de dichos

datos que permitiera tener información que ayude a la toma de decisiones y redunde en la mejora de la eficacia de las prácticas.

b) Integración con otros procesos de la universidad

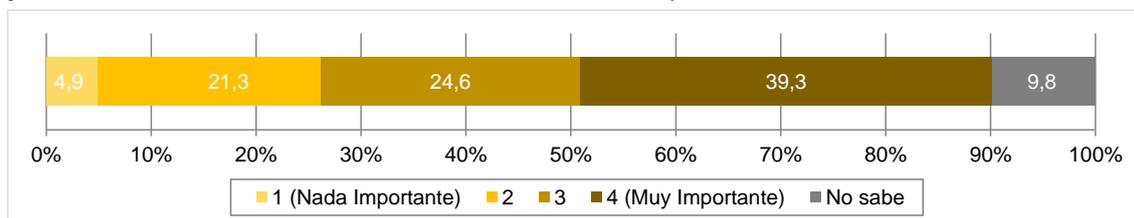
Figura 2.4.33. Valoración de la necesidad de integración de los procesos de prácticas externas con otros procesos de la universidad (en % sobre el total de respuestas)



Las respuestas de las universidades indican que la gestión de prácticas debería estar integrada con otros procesos internos de la universidad, fundamentalmente los relacionados con la gestión académica ya que deben estar perfectamente coordinados con la planificación docente implicando a los coordinadores académicos de las titulaciones, así como al profesorado en general estableciendo incentivos y reconocimientos a su dedicación; la evaluación de la calidad tanto de las propias prácticas como de las titulaciones en su conjunto; procesos relacionados con el establecimiento de relaciones institucionales en la medida en que estos contribuyen a mejorar los canales de comunicación con las empresas, destinatarias finales de los y las estudiantes en prácticas; procesos relacionados con la internacionalización en la medida que los programas de movilidad puedan favorecer la mejora de la empleabilidad, la internalización de las prácticas incorpora un factor de mejora de la empleabilidad adicional al propio de las prácticas; por último, aunque no menos importante, se señalan los procesos relacionados con la empleabilidad y el emprendimiento, la orientación profesional y la innovación docente. Véase la Tabla 2.5.11. del informe, en la que se ofrece una visión de síntesis sobre los procesos de dentro de la universidad con que debiera estar integrado las prácticas externas para alcanzar su objetivo.

c) Integración con otros procesos de fuera de la universidad

Figura 2.4.34. Valoración de la necesidad de integración de las prácticas externas con otros procesos fuera de la universidad (en % sobre total de respuestas)

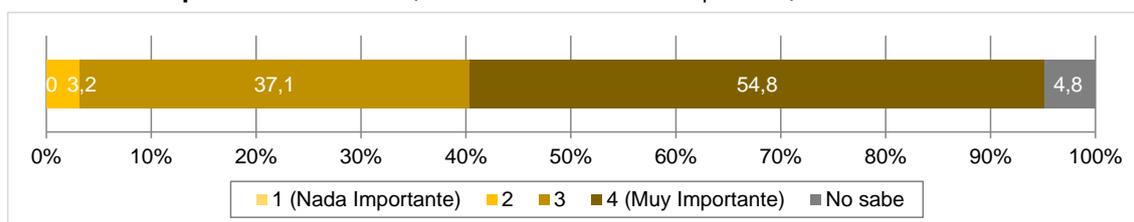


Con respecto a la integración con procesos o actuaciones externas a la propia universidad los resultados de la encuesta establecen que son importantes, si bien en menor medida que la integración con los propios de la universidad. Cabe destacar la importancia concedida al establecimiento de relaciones entre universidad y entorno promoviendo la mejora de las relaciones institucionales, tanto con empresas directamente como con asociaciones de los diversos entornos productivos y colegios profesionales bien de forma

directa o a través de foros de empleo; en la línea del incremento y mejora de la comunicación con las entidades colaboradoras se repite la realización de sesiones informativas con entidades empleadoras, tanto a nivel de departamentos de talento como de personas tutoras; se destaca también la importancia de estar coordinados con las administraciones competentes en materia de formación y empleo, como los servicios públicos de empleo u otras unidades de gestión de políticas activas de empleo (ministerios y consejerías con competencias en materia de empleo y educación superior, servicios públicos de empleo estatales y autonómicos, etc.). En este sentido, véase también la Tabla 2.5.11. del informe, en la que se ofrece una visión sintética sobre los procesos de fuera de la universidad con que debiera estar integrado las prácticas externas para alcanzar su objetivo.

d) Evaluación de la eficacia de las prácticas en empresa

Figura 2.4.35. Valoración de la necesidad de contar con una estrategia de evaluación de la eficacia de las prácticas externas (en % sobre el total de respuestas)



Para conocer el impacto real de las prácticas en empresa en la empleabilidad de los y las estudiantes, las universidades consideran necesario evaluar la eficacia de los programas de prácticas. Para ello se hace necesario contar con sistemas adecuados de recogida y análisis de datos y contar con indicadores cuantificables que aporten información útil.

Ante la pregunta de cuáles son los indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo, **han contestado 42 de las universidades participantes**. Los identificados han sido los siguientes con expresión de la frecuencia con la que aparecen (en negrita se destacan aquellos que se consideran como referentes):

Tabla 2.4.1. Indicadores de Prácticas

	INDICADORES PRÁCTICAS	FRECUENCIA
INDICADORES CUALITATIVOS	Grado de satisfacción de estudiantes en prácticas	19
	Grado de satisfacción de tutores/-as de las entidades externas	17
	Grado de satisfacción de tutores/-as académicos	8
	Grado de adquisición de competencias durante las prácticas	3
INDICADORES CUANTITATIVOS	Número de prácticas generadoras de contrato laboral por titulación	16
	Número de prácticas (curriculares y extracurriculares) realizadas por titulación	7
	Número de entidades colaboradoras	7
	Número de estudiantes en prácticas por titulación	7
	Número de prácticas internacionales	2
	Número de estudiantes tutorizados por cada tutor académico	1
Número de prácticas con ayudas al estudio y sin ayuda al estudio	1	

2.4.3.3. Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral

Un tercer ámbito de actuación sobre el que se considera que las universidades deben desarrollar acciones críticas es el que engloba acciones relacionadas, por un lado, con la captación y difusión de la oferta de empleo y la casación de la oferta y la demanda, y, por otro lado, con el establecimiento de programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados/-as.

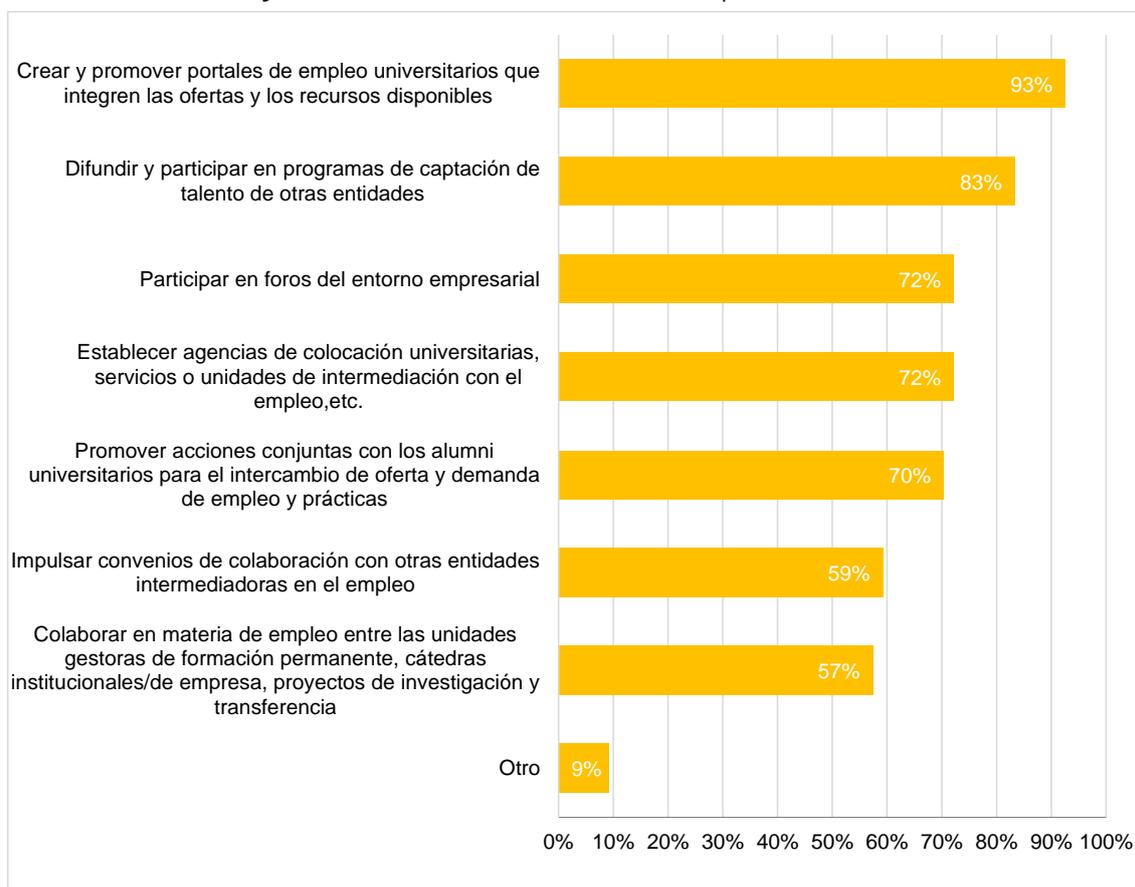
Ambos ámbitos o tipos de actuación son considerados como muy relevantes si se atiende a las respuestas que las universidades han dado al cuestionario. Así, un 87,5% de las universidades que han respondido consideran que la captación y difusión de la oferta de empleo y la casación de la oferta y la demanda es importante (10,9%) o muy importante (76,6%). Mientras que el porcentaje se eleva hasta el 92,2% para el caso de los programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados/-as, que un 70,3% considera muy importantes y un 21,9% importantes.

Sobre el conjunto de tipos de actuaciones que se plantean en general en este informe, las dos aquí reseñadas no son consideradas como de las más importantes por lo que se refiere a su contribución a la mejora de la empleabilidad y/o la inserción laboral de las y los estudiantes y titulados, como sí lo son por ejemplo las prácticas (curriculares o extracurriculares) o el ofrecer información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento. Aun así, ambas se encuentran en una situación intermedia-alta por lo que se refiere a la consideración de su importancia, y como se señala en el capítulo 6, están en el grupo de actuaciones que sido consideradas como muy importante por encima del 70% en el cuestionario.

De entre las acciones propuestas destacan como las mejor consideradas (Figura 2.4.36.) en lo que hace referencia a la **captación y difusión de la oferta de empleo y la casación de la oferta y la demanda**, por un lado la creación y promoción de portales de empleo universitarios que integren las ofertas y los recursos disponibles y por otro lado la difusión y participación en programas de captación de talento de otras entidades. Sin duda alguna se ha generalizado para el conjunto de universidades el uso de aplicativos informáticos, e incluso se puede constatar que algunos proveedores han irrumpido con fuerza en este sector, lo que pone de relieve la relevancia que tiene para las universidades poder contar con este tipo de herramientas. También se ha generalizado en las empresas, y también en entidades de otra naturaleza, la puesta en marcha de programas de captación del talento, para poder detectar y contratar aquellos titulados y tituladas más adecuados a los perfiles demandados.

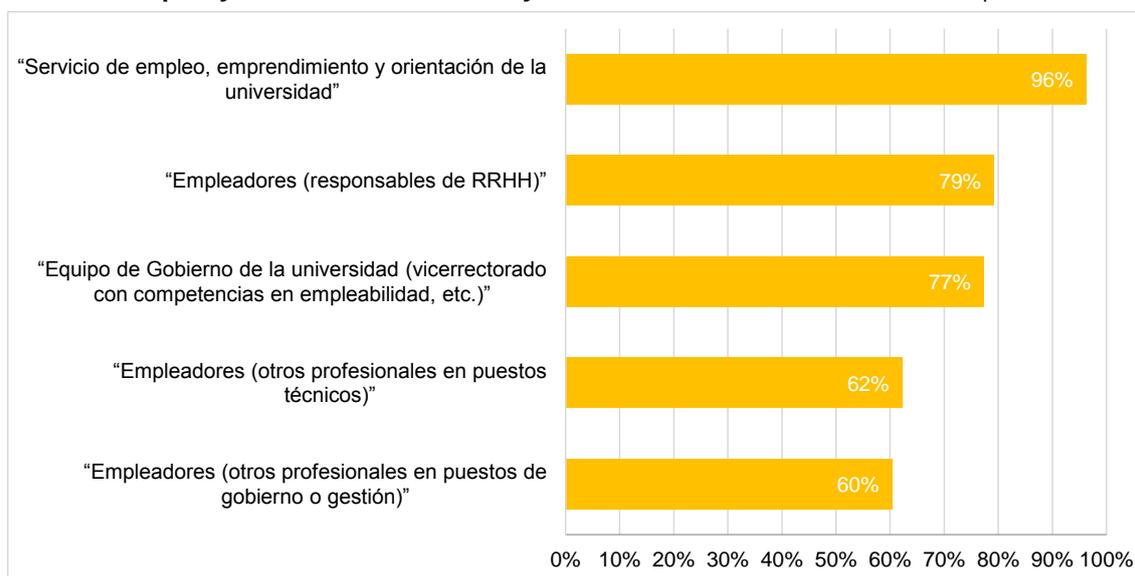
Las acciones que han tenido una menor consideración, aunque obtienen un porcentaje superior al 50%, son el impulso de convenios de colaboración con otras entidades intermediadoras del empleo, así como la colaboración en materia de empleo con otras unidades, a nivel interno de las universidades, como puedan ser las cátedras temáticas o los servicios de formación permanente, entre otros.

Figura 2.4.36. Acciones fundamentales sobre la captación y difusión de la oferta de empleo y la casación de la oferta y la demanda (en % sobre el total de respuestas)



Por lo que hace referencia a los agentes implicados (Figura 2.4.37), las respuestas destacan la importancia de tres grupos, en el caso de la captación y difusión de la oferta de empleo y la casación de la oferta y la demanda. En primer lugar, el Servicio de Empleo, emprendimiento y orientación de la universidad (96%), que debe ser, sin duda alguna, el servicio encargado de gestionar las actuaciones consideradas en este ámbito. En segundo lugar, las entidades empleadoras (responsables de RRHH -79%-, otros/-as profesionales en puestos técnicos -62%- y otros/-as profesionales en puestos de gobierno o gestión -60%-), aquellos que deben abastecer a los servicios con las ofertas de empleo. Y en tercer lugar, el equipo de gobierno de la universidad (77%), que, a un nivel político, debe ofrecer el apoyo y cobertura necesarios.

Figura 2.4.37. Principales agentes que deben estar implicados en la captación y difusión de la oferta de empleo y la casación de la oferta y la demanda (en % sobre el total de respuestas)



En relación a la actuación de captación y difusión de la oferta de empleo y la casación de la oferta y la demanda se considera importante contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada (Figura 2.4.38.) y tener una estrategia para evaluar la eficacia de las actuaciones (Figura 2.4.39.), de lo que se desprende en este último caso, la necesidad de contar con algunos indicadores clave. Por otro lado, tener integradas las actuaciones de este ámbito con otros procesos de la universidad, o fuera de ella, no se considera tan relevante, en general. Sólo un 36,5% de las universidades que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia consideran muy importante esta integración, y las respuestas dan cuenta de una diversidad de procesos muy destacada (ver Tabla 2.5.20. del informe).

Figura 2.4.38. Valoración de la necesidad de contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información relacionada con la captación y difusión de la oferta de empleo y la casación de la oferta y la demanda (en % sobre el total de respuestas)

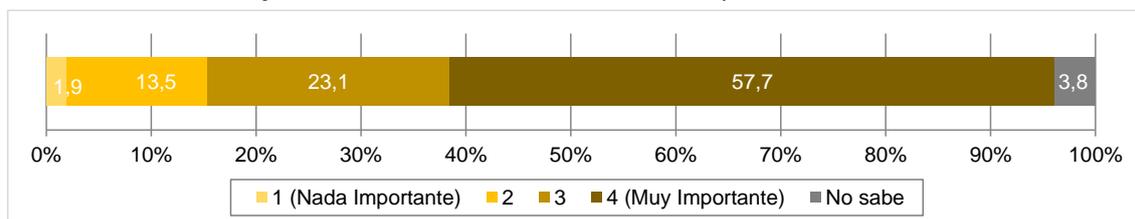
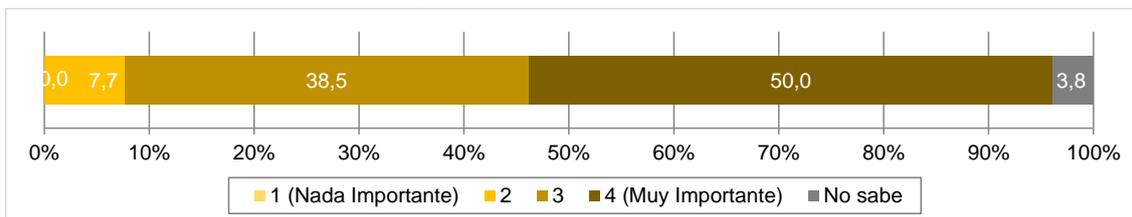
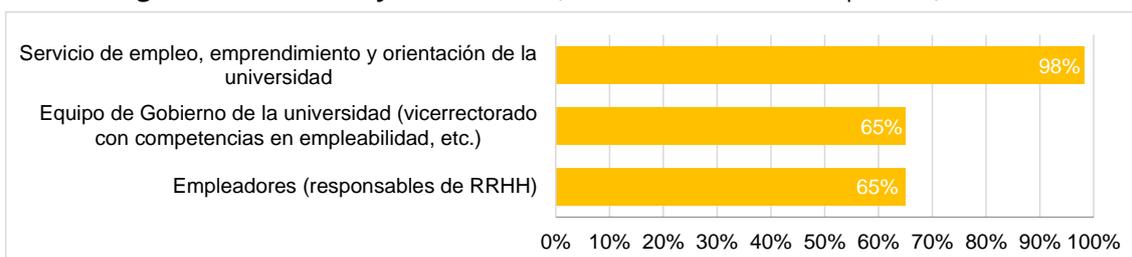


Figura 2.4.39. Valoración de la necesidad de contar con una estrategia de evaluación de la eficacia de la captación y difusión de la oferta de empleo y la casación de la oferta y la demanda (en % sobre el total de respuestas)



Por lo que hace referencia a la actuación relacionada con los **programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados/-as**, la valoración de las acciones es muy alta. Por un lado, las acciones de fomento de los programas de empleo dirigidos a estudiantes y egresados/-as universitarios se consideran en un 96% de los casos como una acción fundamental, mientras que la participación en foros del entorno empresarial para la promoción de programas de inserción laboral de estudiantes y titulados/-as se considera como fundamental en un 86% de los casos.

Figura 2.4.40. Principales agentes que deben estar implicados en los programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados/-as (en % sobre el total de respuestas)



Aquí los agentes implicados, en función de las respuestas, se concentra en los Servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad (Figura 2.4.40.), mientras que de nuevo, en relación al proceso, se considera relevante contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada (Figura 2.4.41.) y tener una estrategia para evaluar la eficacia de las actuaciones (Figura 2.4.42.), mientras que tener integradas las actuaciones de este ámbito con otros procesos de la universidad, o fuera de ella, no se considera tan relevante, pues sólo han sido considerados en el cuestionario como muy importantes por un 33,3% y un 29,6% de las universidades (porcentaje sobre aquellas que han señalado como bastante o muy importante el tipo de actuación de referencia) respectivamente.

Figura 2.4.41. Valoración de la necesidad de contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información relacionada con los programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados/-as (en % sobre el total de respuestas)

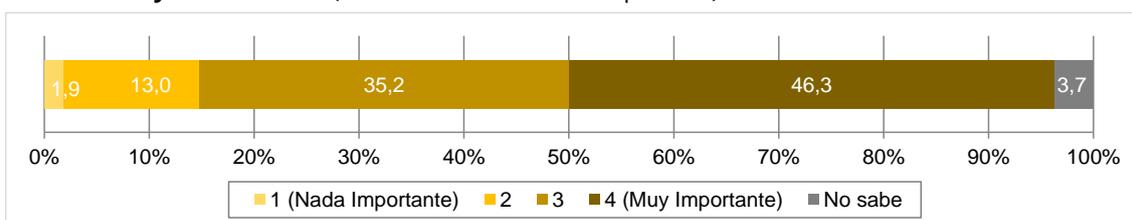
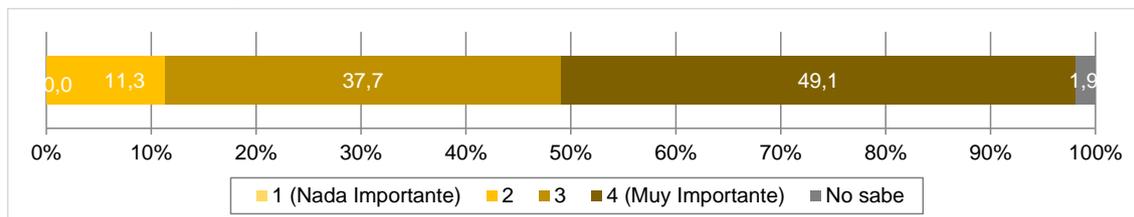


Figura 2.4.42. Valoración de la necesidad de contar con una estrategia de evaluación de la eficacia de los programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados/-as (en % sobre el total de respuestas)



Ante la pregunta de cuáles son los indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro del principal objetivo de cada uno de los dos tipos de actuación de referencia, los identificados por las universidades participantes han sido los siguientes (con expresión de la frecuencia con la que aparecen y en relación a dichos tipos de actuación, y en negrita se destacan aquellos que se consideran como referentes):

Tabla 2.4.2. Captación y difusión de la oferta de empleo y la casación de la oferta y la demanda

INDICADORES	FRECUENCIA
Número de ofertas (número de puestos de trabajo)	23
Número de ofertas de empleo cubiertas	18
Número de candidatos presentados	8
Número de inscritos en el servicio de empleo	5
Número de empresas dadas de alta en el servicio de empleo	5
Número de acciones desarrolladas (visitas a empresas, eventos específicos...)	3
Número de acuerdos de colaboración o convenios	2
Número de candidatos entrevistados de los que se inscriben a cada oferta	1
Número de titulados/-as que manifiestan haber conseguido su primer empleo gracias a la universidad	1
Número de accesos de estudiantes al portal de empleo	1
Número de asistentes a los eventos	1
Porcentaje de titulados/-as que obtienen un trabajo durante el año siguiente a su graduación	1
Porcentaje de titulados/-as que obtienen un trabajo a los tres años de su graduación	1
Tiempo transcurrido hasta el primer empleo (por titulación)	1
Satisfacción de cada estudiante con su empleo	1
Tiempo medio de recepción de los candidatos	1
Tiempo medio de envío de currículums a las empresas	1

(Frecuencia sobre 29 respuestas, cada respuesta podía contener más de un indicador)

Tabla 2.4.3. Programas de inserción laboral dirigidos a titulados/-as

INDICADORES	FRECUENCIA
Número de programas	12
Número de estudiantes y titulados/-as inscritos	12
Tasa de inserción laboral de los participantes	9
Asistencia a foros	3
Número de empresas o instituciones que ofrecen programas de inserción laboral	2
Grado de satisfacción de estudiantes y titulados/-as	2
Porcentaje de estudiantes que participa en los programas	1
Número de alumni en los programas	1
Contactos con nuevas empresas	1
Inserción a 6 meses de finalizar el programa	1

(Frecuencia sobre 27 respuestas, cada respuesta podía contener más de un indicador)

2.4.4. Conclusiones

En base a lo anteriormente expuesto, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

En primer lugar, las actividades orientadas a **informar a entidades empleadoras** sobre el mapa de titulaciones, sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de los servicios universitarios de empleo constituyen una actuación muy relevante para la mejora de la empleabilidad según los resultados que refleja la encuesta. **Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades** es fundamental para el fomento de la empleabilidad, incentivando la participación de dichas entidades en la docencia universitaria y promoviendo sesiones de trabajo conjunta entre responsables de la universidad y de los departamentos de recursos humanos. Esta comunicación de doble vía debería implicar a los servicios universitarios de empleo, al equipo de gobierno de la universidad, pero también a los responsables de los títulos o planes de estudio y al equipo de gobierno del centro docente.

En segundo lugar y de acuerdo con las opiniones mostradas por las universidades participantes en el estudio, **las prácticas académicas externas son una de las actuaciones más relevantes** de los planes de empleabilidad y emprendimiento de las universidades. Además de permitir a los y las estudiantes aplicar y complementar los conocimientos adquiridos en el aula, su integración en los planes de estudio y la creciente oferta y demanda de las prácticas extracurriculares, las han convertido en una **herramienta estratégica para la mejora de la empleabilidad de tales estudiantes**. Las universidades sería muy recomendable que consiguieran ofertas de prácticas suficientes, y además tal y como muestra la opinión de las universidades participantes en el estudio, es clave la permanente revisión de sus procesos de gestión, el seguimiento y evaluación eficaz de sus programas formativos y la integración con el resto de los procesos académicos en el ámbito universitario, así como la comunicación eficaz y el entendimiento con las entidades colaboradoras externas. Todo ello permitirá conseguir el objetivo principal, contar con **programas formativos de calidad**.

En tercer lugar, y de acuerdo igualmente con las respuestas obtenidas de las universidades participantes en la encuesta, cualquier estrategia de implantación de **programas de promoción del / apoyo al emprendimiento**, es considerada una **herramienta**

fundamental para la mejora de la empleabilidad, pero debería partir de un **proceso previo identificación y evaluación** de los programas promovidos y/o participados por la universidad y por los centros que la constituyen. Se advierte además un **efecto sinérgico de estos programas, que afecta positivamente a la detección y el desarrollo de talento y de las competencias transversales**. Los programas de promoción y, especialmente, los de apoyo al emprendimiento **deben diseñarse y aplicarse de forma coordinada con otras entidades del ecosistema emprendedor circundante**.

Existe también un amplio consenso en que **la comunicación y cooperación entre las y los estudiantes y recién titulados de cada universidad y sus titulados y tituladas más veteranos**, a través de entidades alumni, **contribuye beneficiosamente al desarrollo profesional y a la mejora de la empleabilidad**. Parece consolidarse la opinión de que **los órganos de gobierno de las universidades deben ser los agentes promotores** de las entidades alumni, si bien estas han de contar con el apoyo fundamental de egresados y egresadas universitarios, y especialmente de aquellos más antiguos, y de los Consejos Sociales. Es **recomendable que** las entidades alumni se conciben con o **integren sistemas de evaluación de su eficacia como herramientas de empleo**.

Con independencia de la naturaleza de **las actuaciones consideradas en este ámbito, todas ellas deberían ser diseñadas y aplicadas pensando en aquellos individuos y colectivos que tengan especiales necesidades, apoyándose para ello en los Servicios/Oficinas de Atención a Personas con Necesidades Específicas y llevando a cabo una labor coordinada con estos/as**.

Y en cuarto y último lugar, sería recomendable que las universidades contaran con sistemas de **captación y difusión de la oferta de empleo y la casación de la oferta y la demanda**, así como con **programas de inserción laboral** dirigidos a estudiantes y titulados/-as, gestionados por el servicio de empleo y con una intensa relación con las entidades empleadoras, y que contaran con un sistema de indicadores para evaluar el logro de su objetivo.

Finalmente, a continuación, se presenta una tabla resumen, que puede servir de guía para diseñar y evaluar las medidas a tomar por las universidades y centros universitarios en materia de intermediación universitaria en el empleo.

Tabla 2.4.4. Resumen de tipos de actuación clave en materia de intermediación universitaria en el empleo¹¹

Ámbito	Tipo de actuación clave	Objetivo específico de la universidad al que responde el tipo de actuación	Destinatario/-os principal/-es	Agentes implicados	Posibles indicadores de cumplimiento del objetivo	
Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad	Actividades orientadas a informar a las entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad	A que las entidades empleadoras cuenten con información sobre los perfiles profesionales, los canales de comunicación con la universidad y las actividades de fomento de la empleabilidad de sus titulados/-as.	Entidades empleadoras privadas, públicas y mixtas.	Servicios universitarios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad	<ul style="list-style-type: none"> · Número de empresas a las que se envía la información · Número de convenios de colaboración firmados con entidades empleadoras. · Número de actividades de difusión y comunicación realizadas. · Nivel de conocimiento del mapa de titulaciones y competencias por parte de las entidades externas · Número de entidades empleadoras participantes en programas y comisiones, etc. · Existencia o no de un plan de difusión entre las empresas · Número de encuentros con entidades empleadoras · Número de memorias de verificación de títulos (nuevas y modificadas) que tengan en cuenta estos aspectos · Número de visitas a empresas · Volumen de noticias generadas (con información relevante para el empleador) 	
	Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad.			Equipo de gobierno de la universidad		Titulados/-as
	Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la			Equipo de gobiernos de los centros docentes		
			Entidades empleadoras (responsables de RRHH)	Alumni	<ul style="list-style-type: none"> · Identificación de los canales de comunicación estables y periódicos · Número de actividades organizadas · Nivel de satisfacción de los/-as participantes · Número de entidades colaboradoras 	
			Estudiantes y titulados/-as con vocación		<ul style="list-style-type: none"> · Número de acciones dirigidas a la promoción del emprendimiento. · Número de acciones dirigidas al apoyo a la 	

¹¹ Los tipos de actuación en negrita se consideran de especial interés para el logro de los objetivos de las universidades en materia de empleo y empleabilidad.

Ámbito	Tipo de actuación clave	Objetivo específico de la universidad al que responde el tipo de actuación	Destinatario/-os principal/-es	Agentes implicados	Posibles indicadores de cumplimiento del objetivo
	cultura emprendedora.		empresaria, especialmente doctorandos con invenciones o aportaciones científicas susceptibles de ser transferidas al mercado.		creación de empresas. · Número de mentores participantes en estas acciones. · Número de entidades colaboradoras. · Número de participantes en las acciones de emprendimiento. · Número de personas que participan en las acciones de apoyo a la creación de empresas. · Número de proyectos potencialmente viables. · Número de estudiantes que deciden emprender. · Número de personas que deciden emprender. · Número de proyectos empresariales puestos en marcha. · Número de proyectos sociales puestos en marcha. · Número de empresas alojadas en viveros propios. · Presupuesto destinado a acciones de emprendimiento. · Importe de la financiación facilitada por la universidad en acciones de emprendimiento. · Grado de satisfacción de estudiantes participantes en los programas · Grado de satisfacción de titulados/-as participantes en los programas
	Potenciar el <i>networking</i> y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni		Titulados/-as en búsqueda/mejora de empleo Estudiantes próximos/-as a titularse		· Número de integrantes de las entidades alumni · Número de acciones de intermediación en el empleo · Número de participantes en acciones de intermediación en el empleo · Número de alumni en búsqueda/mejora de empleo · Número de casaciones alcanzadas

Ámbito	Tipo de actuación clave	Objetivo específico de la universidad al que responde el tipo de actuación	Destinatario/-os principal/-es	Agentes implicados	Posibles indicadores de cumplimiento del objetivo
Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso	Prácticas curriculares y extracurriculares (de ámbito nacional e internacional)	<p>A que los/-as titulados/-as universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento</p> <p>A que las y los futuros y actuales estudiantes universitarios y recién titulados/-as cuenten con información adecuada sobre la empleabilidad e inserción laboral de los diferentes títulos universitarios que se imparten, así como del efecto de las medidas aplicadas por la universidad para elevar la empleabilidad de sus titulados/-as</p> <p>A que estudiantes y recién titulados/-as universitarios cuenten de forma continuada con oportunidades de encuentro con entidades empleadoras, y viceversa</p>	<p>Estudiantes</p> <p>Gestores/-as académicos y de entidad</p> <p>Tutores/-as académicos y de entidad</p> <p>Entidades empleadoras</p>	<p>Servicios de Empleo, Calidad CRUE</p> <p>Tutores/-as de entidad y tutores/-as académicos</p> <p>Equipo de gobierno universidad, responsables académicos y responsables de entidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Número de prácticas curriculares y extracurriculares realizadas por titulación · Número de entidades colaboradoras · Número de estudiantes que realizan prácticas por titulación · Número de prácticas internacionales · Número de prácticas generadoras de contrato laboral por titulación · Grado de satisfacción de los/-as estudiantes en prácticas · Grado de satisfacción de tutores/-as académicos · Grado de satisfacción de tutores/-as de las entidades externa · Grado de adquisición de competencias durante las prácticas.
Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral	Captación y difusión de la oferta de empleo y la casación de la oferta y la demanda	A que las y los estudiantes y recién titulados/-as universitarios cuenten de forma continuada con oportunidades de encuentro con entidades empleadoras, y viceversa.	Titulados/-as universitarios	<p>Equipo de gobierno de la universidad</p> <p>Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad</p> <p>Entidades empleadoras (responsables de RRHH;</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Número de ofertas (número de puestos de trabajo) · Número de ofertas de empleo cubiertas · Número de candidatos/-as presentados · Número de inscritos en el servicio de empleo · Número de empresas dadas de alta en el servicio de empleo · Número de acciones desarrolladas (visitas a empresas, eventos específicos...)

Ámbito	Tipo de actuación clave	Objetivo específico de la universidad al que responde el tipo de actuación	Destinatario/-os principal/-es	Agentes implicados	Posibles indicadores de cumplimiento del objetivo
				otros/-as profesionales en puestos técnicos; otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)	<ul style="list-style-type: none"> · Número de acuerdos de colaboración o convenios · Número de titulados/-as que manifiestan haber conseguido su primer empleo gracias a la universidad · Porcentaje de titulados/-as que obtienen un trabajo durante el año siguiente a su graduación · Porcentaje de titulados/-as que obtienen un trabajo a los tres años de su graduación
	Programas de inserción laboral dirigidos estudiantes y titulados	A que las y los estudiantes y recién titulados/-as universitarios cuenten de forma continuada con oportunidades de encuentro con entidades empleadoras, y viceversa.	Titulados/-as universitarios Entidades empleadoras	Equipo de gobierno de la universidad Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad Entidades empleadoras (responsables de RRHH)	<ul style="list-style-type: none"> · Número de programas · Número de estudiantes y titulados/-as inscritos · Tasa de inserción laboral de los/-as participantes · Asistencia a foros · Número de empresas o instituciones que ofrecen programas de inserción laboral · Grado de satisfacción

2.4.5. Referencias

- Ariño, A. y Daza, L. (2015). El fenómeno Alumni en España. Informe de la Federación Alumni España. Alumni España. Recuperado de <http://alumniespana.com/wp-content/uploads/2016/09/634b319ab0aaa93d4851df43a8a28150.pdf>.
- Ayast, J. C. (2010). Estrategias de la Universidad Politécnica de Valencia para la empleabilidad de sus titulados en el marco de las relaciones Universidad-Empresa. Tesis doctoral. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Bontje, M.; S. Musterd, Z. Kovács, A. Murie (2011). Pathways Toward European Creative-Knowledge City-Regions, *Urban Geography*, 32:1, 80-104.
- Brown, P.; A. Hesketh, S. Williams (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Educational and Work*, vol.16, no.2, pp.107-126.
- Calle, P.L.; Rojo, R.I. (2013). La conformación del modelo productivo español: el caso paradigmático de la industria del software. *Lan Harremankak: Revista de Relaciones Laborales*, vol.28, pp.70-99.
- Council of the European Union. (2004). "Education & Training 2010". The Success of the Lisbon Strategy Hinges on Urgent Reforms. Joint Interim Report of the Council and the Commission on the implementation of the detailed work programme on the follow-up of the objectives of education and training systems in Europe. Brussels: 6905/04, EDUC 43.
- Council of the European Union (2008). Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council of 21 November 2008 on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies. DOC 2008/C 319/02.
- CRUE (2018). Subgrupo Observatorios de Empleo Universitarios. VII Jornadas de Observatorios de Empleo Universitario. 16 de febrero, Universidad Jaume I (Castellón).
- Ermólieva, E.; Kudeyárova, N. (2014): La movilidad internacional de recursos humanos cualificados: nuevas tendencias (el caso de España), *Camino Real*, vol6, no.9, pp.39-55.
- European Lifelong Guidance Policy Network (2015): A report on the work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2007-2015, Finnish Institute for Educational Research (FIER): Jyväskylä (Finland).
- Freire, M.J.; M.M. Teijeiro, M. Pais (2013). La adecuación entre las competencias adquiridas. *Revista de Educación*, vol.362, pp.13-41.
- González Lorente, C.; Martínez Clares, P. (2016). Jóvenes con formación y orientación para el empleo: Un caso de la Universidad de Murcia (España) y de la Universidad Católica de Córdoba (Argentina). *Revista Iberoamericana e Educación*, vol.70, no.2, pp.145-166.
- Grané, N. (2019). Las prácticas académicas externas. Un primer contacto con el mundo laboral. Congreso de Intermediación Laboral: 20 años generando oportunidades laborales. Universidad de Almería, 10-11 de abril de 2019. Recuperado de <http://www.ualcongresointermediacionlaboral.es/images/ponencias-descarga-pdf/NURIA-GRANE-TERUEL-Las-practicas-academicas-externas.pdf>.

-
- Guerrero, M., Urbano, D., Ramos, A.R., Ruiz-Navarro, J., Neira, I. y Fernández-Laviada, A. (2016). Observatorio de Emprendimiento Universitario en España. Edición 2015-2016. Madrid: CRUE Universidades Españolas-RedEmprendia-CISE.
 - Heijke, H., C. Meng, C. Ris (2003). Fitting to the job: the role of generic and vocational competencies in adjustment and performance. *Labour Economics*, vol.10-2, pp.215-229.
 - Herrera Cuesta, D. (2017). Empleabilidad versus sobrecualificación. Desajuste entre formación y empleo en las trayectorias laborales de los jóvenes titulados en España. *Sociología del Trabajo*, vol.89, invierno, pp.29-52.
 - Herrera Cuesta, D. (2018). Capital Social, Formación Universitaria y Empleo en la Sociedad Española del Siglo XXI. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia (España). Escuela Internacional de Doctorado. Programa de Doctorado en Análisis de Problemas Sociales.
 - Lever, W. (2002). The knowledge base and the competitive city. En Begg, I. (ed.), *Urban competitiveness. Policies for dynamic cities*. Bristol: The Policy Press.
 - Martín del Peso, M.; A.B. Rabadán Gómez, J. Hernández March (2013). Desajustes entre formación y empleo en el ámbito de las enseñanzas técnicas universitarias: la visión de los empleadores de la Comunidad de Madrid. *Revista de Educación*, vol.360, enero-abril, pp.244-262.
 - Martínez Clares, P., González Lorente, C., y Rebollo Quintela, N. (2019). Competencias para la empleabilidad: un modelo de ecuaciones estructurales en la Facultad de Educación. *Revista de Investigación Educativa*, vol.37, no.1, pp.57-73.
 - Martínez González, J. A. (2011). La empleabilidad como una competencia personal y una responsabilidad social. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/15/jamg.html>.
 - Mato, S.; Gómez Sal, J.C., Gutiérrez-Solana, F., López Pérez, M. y Tejerina, F. (2018). *Transferencia del Conocimiento. Nuevo modelo para su prestigio e impulso*. Madrid: CRUE Universidades Españolas.
 - Michavila, F., Martínez, J.M., Martín-González, M., García-Peñalvo, F.J. y Cruz-Benito, J. (2018). Empleabilidad de los titulados universitarios en España. *Proyecto OEEU. EKS*, vol.19, nº.1, pp.21-39.
 - Pareja-Eastaway, M.; Turmo, J. (2013). The need of transformation in the productive model in Spain: the role of territory. *Documents D'Analisi Geografia*, vol. 59, no.3, pp.455-479.
 - Pérez García, F. (dir.) (2018). *Itinerarios de inserción laboral y factores determinantes de la empleabilidad. Formación universitaria versus entorno*. Bilbao: Fundación BBVA.
 - Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. BOE núm. 260 de 30 de octubre de 2007. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2007/10/29/1393/con>.
 - Real Decreto 1796/2010, de 30 de diciembre, por el que se regulan las agencias de colocación. BOE núm. 318, de 31 de diciembre de 2010. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-20151# analisis>.

-
- Real Decreto 592/2014, de 11 de julio, por el que se regulan las prácticas académicas externas de los estudiantes universitarios. BOE núm. 184, de 30 de julio de 2014. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-8138>.
 - Real Decreto-ley 8/2014, de 4 de julio, de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia. BOE núm. 163, de 5 de julio de 2014. Recuperado de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-7064.
 - Recio, A.; Banyuls, J. (2011). Crisis y modelos nacionales de empleo: la experiencia de diez países europeos en la crisis. *Revista de Economía Crítica*, vol.11, pp.173-184.
 - Remedi, E. (2009): Fuga de cerebros y movilidad profesional: ¿vectores de cambio en la educación superior?, en Diduo Aupetit, S. y Gérard, E. (eds.), *Fuga de cerebros, movilidad académica y redes científicas: Perspectivas latinoamericanas*, IESALC-CINVESTAV-IRD: México, pp.85-100.
 - Rodríguez Espinar, S.; A: Prades, L. Bernáldez, S. Sánchez (2010). Sobre la empleabilidad de los graduados universitarios en Cataluña: Del diagnóstico a la acción. *Revista de Educación*, vol.351, pp.107-137.
 - Rodríguez Mora, H. (2010). El liderazgo transformacional como antecedente de la empleabilidad: su influencia en el rendimiento individual. Tesis doctoral. Valencia: Universidad de Valencia.
 - Sánchez García, M. F.; Guillamón, J.R.; Ferrer, P.; Villalba, E.; Martín, A. M. y Pérez González, J.C. (2008). Situación actual de los servicios de orientación universitaria: estudio descriptivo. *Revista de Educación*, 345, pp. 329-352.
 - Simmie, J. (2001). *Innovative Cities*. Abingdon: Taylor & Francis.
 - Sistema Nacional de Empleo (2019). Listado de agencias de colocación. Recuperado de https://www.sistemanacionalempleo.es/AgenciasColocacion_WEB/listadoAgencias.do?modo=inicio.
 - Suárez Lantarón, B. (2014) La universidad española ante la empleabilidad de sus graduados: estrategias para su mejora. REOP. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, vol. 25, no.2, pp.90-110.
 - Uceda, J. (2011). Educación Superior y Empleabilidad. Presentación en el Seminario bienal Cátedra Unesco de Gestión y Política universitaria, celebrado en Madrid en 2011.
 - Vergne, F. (2001). *De l'école à l'emploi. Attentes et représentations*. Paris: Editions Nouveaux Regardes.
 - Zabalza, M.A. (2016). El Practicum y las prácticas externas en la formación universitaria. *Revista Practicum*, vol.1, no.1, pp.1-23.

2.5. Análisis, organización e integración sistemática de las actuaciones

Universidad Autónoma de Madrid (coordinación del capítulo)

Ana Sanjuán María

Universidad Católica San Antonio

Manuel Carlos Ruíz González

María Dolores Saravia Alarcón

Isabel María Timón Pérez

Universidad de Alicante

Víctor Climent

Universidad Pontificia Comillas

María Victoria García Mellado

Juan Pedro Montañés Gómez

ANECA

José M. Nyssen

2.5.1. Introducción

Los Servicios de Empleo y Empleabilidad de las universidades españolas, debido a las coyunturas socio-económicas actuales, en las que los datos de manera continuada recogen altas tasas de paro juvenil, han considerado necesario analizar, organizar e integrar de manera sistemática cuales son las actuaciones críticas en materia de empleo y empleabilidad de las universidades españolas, analizando la información basada en el conocimiento del mercado de trabajo y las salidas profesionales, ya que debido al continuo cambio de la sociedad del conocimiento y la globalización se establece la exigencia de que formemos a las egresadas y los egresados en distintos ámbitos que les permitan adquirir nuevas competencias, habilidades, conocimientos y actitudes que puedan mejorar su inserción en el mercado laboral para ser más competitivos.

Los sistemas de gestión de garantía interna de la calidad, los diferentes servicios en materia de empleo y empleabilidad, así como las Oficinas de Prácticas o los Observatorios de Empleo, entre otros, permiten a las universidades españolas obtener información de forma sistemática referente a la empleabilidad de sus egresadas y egresados. El alto grado de compromiso de las universidades respecto al cumplimiento y funcionamiento continuo de su sistema de gestión, permite incorporar con facilidad nuevos procedimientos orientados a la detección e incorporación de capacidades que favorezcan la empleabilidad de sus estudiantes.

El objetivo principal del presente capítulo pretende dar respuesta a varias preguntas centradas en tres ejes principales: ¿sería necesario contar con un procedimiento de obtención y análisis de

la información fundamental relacionada con las actuaciones en materia de empleo y empleabilidad?, ¿cómo podrían alinearse e integrarse las actuaciones en materia de empleo y empleabilidad en los diferentes procesos de organización de la universidad, tanto internos como externos, y con otros procesos de aseguramiento de la calidad? y por último ¿cómo emplear la información recogida?, preguntas fundamentales que se deben analizar de manera sistemática en las líneas de mejora empleadas y desarrolladas en los planes estratégicos de las universidades.

Para abordar este objetivo, se han identificado en primer lugar cuáles son las **actuaciones críticas en materia de empleo y empleabilidad**, con la información facilitada por las universidades participantes en el presente estudio, para posteriormente poder dar respuesta a las cuestiones planteadas anteriormente en aquellos aspectos que las universidades han considerado de mayor importancia. Así, para cada uno de los tres ejes que conforman el cuestionario de recogida de información, se planteaban una serie de actuaciones, agrupadas por ámbitos, que debían ser valoradas en función de la importancia que deberían tener en materia de empleo y empleabilidad en el ámbito universitario. De los 24 tipos de actuación planteadas inicialmente, los resultados indican que son 12 las actuaciones que se pueden considerar críticas, al otorgarles el valor máximo “4-Muy importante” un porcentaje superior al 70% de las universidades. Esta metodología no discrimina el nivel inmediatamente inferior de importancia (valor 3, en la escala 1 “Nada importante” – 4 “Muy importante”) que ha completado el análisis de los apartados que se tratarán en el presente capítulo.

Las actuaciones que se consideran clave y sobre las que se trabajará en el presente capítulo se identifican a continuación:

- *Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología.*
- *Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras).*
- *Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento.*
- *Información sobre los servicios universitarios de empleo.*
- *Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal.*
- *Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo.*
- *Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo.*
- *Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación.*
- *Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.).*
- *Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad.*
- *La captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda.*
- *Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados/-as.*

Tabla 2.5.1. Identificación de las actuaciones críticas en materia de empleo y empleabilidad

Definición y logro del perfil de egreso						
Ámbito: Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso						
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS	Media
Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	0 (0,0%)	1 (1,6%)	9 (14,3%)	53 (84,1%)	1 (1,6%)	3,83
Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	0 (0,0%)	1 (1,6%)	25 (39,7%)	37 (58,7%)	1 (1,6%)	3,57
Ámbito: Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso						
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS	Media
Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas	0 (0,0%)	9 (15,0%)	19 (31,7%)	32 (53,3%)	0 (0,0%)	3,38
Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (3,2%)	61 (96,8%)	0 (0,0%)	3,97
Actuaciones de movilidad	0 (0,0%)	5 (8,1%)	24 (38,7%)	33 (53,2%)	0 (0,0%)	3,45
Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso	0 (0,0%)	4 (6,6%)	25 (41,0%)	29 (47,5%)	3 (4,9%)	3,43
Formación y actualización del conjunto del personal involucrado (PDI y otro)	0 (0,0%)	11 (17,7%)	17 (27,4%)	32 (51,6%)	2 (3,2%)	3,35
Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso	0 (0,0%)	7 (11,3%)	21 (33,9%)	32 (51,6%)	2 (3,2%)	3,42
Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo						
Ámbito Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral						
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS	Media
Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento	0 (0,0%)	0 (0,0%)	4 (6,3%)	60 (93,8%)	0 (0,0%)	3,94
Información sobre los servicios universitarios de empleo	0 (0,0%)	0 (0,0%)	17 (26,6%)	47 (73,4%)	0 (0,0%)	3,73
Información en normativa laboral	3 (4,7%)	19 (29,7%)	31 (48,4%)	11 (17,2%)	0 (0,0%)	2,78
Ámbito: Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal						
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS	Media
Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal	0 (0,0%)	4 (6,3%)	12 (18,8%)	47 (73,4%)	1 (1,6%)	3,68
Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo	0 (0,0%)	3 (4,7%)	13 (20,3%)	48 (75,0%)	0 (0,0%)	3,7
Mentoring por parte de entidades empleadoras y emprendedores	1 (1,6%)	11 (17,2%)	24 (37,5%)	28 (43,8%)	0 (0,0%)	3,23
Ámbito: Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo						
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS	Media
Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo	0 (0,0%)	1 (1,6%)	15 (23,4%)	48 (75,0%)	0 (0,0%)	3,73
Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación	0 (0,0%)	2 (3,1%)	11 (17,2%)	51 (79,7%)	0 (0,0%)	3,76
Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)	0 (0,0%)	2 (3,1%)	9 (14,1%)	53 (82,8%)	0 (0,0%)	3,8
Formación y asesoramiento en networking	0 (0,0%)	6 (9,4%)	15 (23,4%)	43 (67,2%)	0 (0,0%)	3,58

Intermediación con el empleo

Ámbito Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad

Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS	Media
Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad	1 (1,6%)	7 (10,9%)	16 (25,0%)	39 (60,9%)	1 (1,6%)	3,48
Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad	0 (0,0%)	2 (3,1%)	11 (17,2%)	50 (78,1%)	1 (1,6%)	3,76
Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora	0 (0,0%)	4 (6,3%)	16 (25,0%)	43 (67,2%)	1 (1,6%)	3,62
Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y Alumni	0 (0,0%)	8 (12,5%)	16 (25,0%)	39 (60,9%)	1 (1,6%)	3,49

Ámbito: Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral

Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS	Media
La captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda	1 (1,6%)	6 (9,4%)	7 (10,9%)	49 (76,6%)	1 (1,6%)	3,65
Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados/-as	1 (1,6%)	4 (6,3%)	14 (21,9%)	45 (70,3%)	0 (0,0%)	3,61

2.5.2. Procedimiento de recogida y análisis de la información de las actuaciones críticas en materia de empleo y empleabilidad

En este apartado analizamos la variable que mide la opinión sobre la necesidad de introducir procedimientos de obtención de información y análisis sobre las distintas actuaciones críticas en materia de empleo y emprendimiento

El objetivo que se persigue es establecer si las actuaciones críticas, además de imprescindibles en las estrategias de empleo y emprendimiento de las instituciones universitarias, pueden considerarse una oportunidad necesaria para la obtención de información que facilite tanto autoevaluación de las actuaciones como el conocimiento de las dinámicas de empleo y de intermediación laboral que interesa visibilizar más allá del proceso de autoevaluación.

2.5.2.1. Procedimiento y metodología eficaz de recogida y análisis de la información

La implementación de acciones de calidad y mejora depende directa y proporcionalmente de los esfuerzos que los responsables de las actuaciones realicen para conocer el resultado, alcance e impacto de estas.

Pero, es más. Más allá de la intención que puedan tener o no los responsables en cuanto a la introducción de acciones de reorientación basadas en los resultados de la evaluación conjunta de sus actuaciones, sea cual sea el objetivo de las mismas, hoy en día nos desenvolvemos en un contexto en el que se exige un trabajo de comunicación, visibilización, información y, en definitiva, transparencia, dirigido a todo tipo de organismos ya sean del sector público o privado.

En este sentido, los servicios de empleo universitario, o cualquiera que sea su denominación e incluso estructuración orgánica o funcional dentro de su institución, deben cumplir igualmente con la exigencia de llevar a cabo tareas de seguimiento y evaluación de sus actuaciones. Este reto es, además, no sólo un imperativo derivado del contexto que acabamos de describir, sino también lo es por el papel trascendental que desempeñan en el proceso de transición de la educación superior al mercado laboral de estudiantes y graduados/-as.

2.5.2.1.1. Los problemas de la medición

La medición puede revestir un elevado grado de complejidad cuando está dirigida a la evaluación de intangibles, como es el caso de la satisfacción. O también cuando va dirigida a evaluar el impacto de actuaciones sobre aspectos o variables que ampliamente se reconocen por su carácter multicausal o multifactorial, como lo es la inserción laboral.

Es precisamente por esta razón, por la que la medición tiene un verdadero sentido e impacto si se hace de forma guiada o, en el mejor de los casos, coordinada, de manera que la utilización de un mismo tipo de orientaciones o guías pueda contribuir a minimizar los efectos distorsionantes y asimétricos derivados de la utilización generalizada de instrumentos, técnicas y métodos *ad hoc* o exclusivos de cada institución.

Si bien es cierto que el diseño de los instrumentos y las metodologías para la medición de este tipo de realidades intangibles o multicausales requiere de la suficiente flexibilidad que garantice la adecuada sensibilidad a características específicas, como la casuística de la oferta formativa de una institución o la realidad del mercado laboral del área de influencia de cada institución educativa, consideramos que la disponibilidad de una guía y orientación sobre cómo abordar la medición beneficia a todos los actores implicados: servicios de empleo, universidades, empresas y, sobre todo, a titulados y tituladas universitarios.

Conocer cuáles son las actuaciones críticas, los agentes implicados en las mismas e incluso las variables que pudieran ser de más interés en términos de medición, contribuiría desde luego a la introducción de una perspectiva transversal y comparativa que sin duda elevaría el impacto y la visibilidad de las actuaciones, dando mayores oportunidades para su alineamiento con las estrategias de mayor rango sin por ello mermar la precisión y sensibilidad que debe garantizarse a través de la adaptación de las orientaciones a las realidades específicas de cada servicio.

Por todo ello, en este apartado se relacionan y describen los tipos de actuación, acciones y agentes implicados sobre la base del análisis de la encuesta llevada cabo a las instituciones de educación superior para identificar tanto las actuaciones críticas en materia de empleabilidad como las necesidades de medición de las mismas.

2.5.2.1.2. Actuaciones críticas de recogida de datos y medición

En los siguientes tres cuadros se relacionan las actuaciones que se han evaluado a través de la encuesta. Para cada una de estas actuaciones se ha solicitado a los participantes que valoren la importancia de disponer de un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada.

El nivel de importancia tanto de la acción como de la necesidad de disponer de mecanismos de recogida de información y de análisis sobre la acción se han evaluado a partir de una escala ordinal de 4 categorías que van de Nada a Muy importante.

El análisis de la importancia de las actuaciones críticas permitió distinguir tres grupos de actuaciones que se agruparon de acuerdo a la mayor o menor concentración de casos en la categoría **muy importante**.

Así, en la primera tabla tenemos el grupo de actuaciones críticas en las que porcentaje de personas que opinan que es muy importante está por encima del 75%.

Tabla 2.5.2. Actuaciones críticas más importantes y la opinión sobre la necesidad de contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información sobre la actuación¹²

Actuaciones críticas con el 76 % -100% de los encuestados concentrados en 4 = Muy importante	Posición en cuanto a la necesidad del tipo de actuación	Distribución de la opinión sobre la importancia de la actuación				Posición en cuanto a la necesidad de contar con un procedimiento de obtención y análisis de información	Distribución opinión sobre necesidad de un procedimiento de obtención y análisis			
		Nada importante		⇒ Muy importante			Nada importante		⇒ Muy importante	
		←	→	←	→		←	→	←	→
Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras)	● 1	0,0%	0,0%	3,2%	96,8%	● 1	0,0%	6,7%	23,3%	70,0%
Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento	● 2	0,0%	0,0%	6,3%	93,8%	● 12	5,2%	17,2%	29,3%	48,3%
Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	● 3	0,0%	1,6%	14,3%	84,1%	● 5	1,7%	3,3%	36,7%	58,3%
Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)	● 4	0,0%	3,1%	14,1%	82,8%	● 16	7,0%	14,0%	33,3%	45,6%
Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación	● 5	0,0%	3,1%	17,2%	79,7%	● 14	14,0%	14,0%	24,6%	47,4%
Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre empleadores y universidades para el fomento de la empleabilidad	● 6	0,0%	3,2%	17,5%	79,4%	● 19	5,5%	20,0%	30,9%	43,6%
La captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda	● 7	1,6%	9,5%	11,1%	77,8%	● 4	2,0%	14,0%	24,0%	60,0%

Para cada una estas actuaciones también hemos medido la importancia de que se disponga de mecanismos de información y análisis de la acción. Para comprender la comparación hemos ordenado las actuaciones críticas de la posición 1 que es la que más concentración de “Muy importante” tiene: Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras), hasta el número 24: Información en normativa laboral, que aparece en la Tabla 2.5.3. y en la que la concentración de los “Muy importante” apenas supera el 17%.

En la parte central y derecha de la tabla se indica la posición que ocupa la acción en cuanto a la importancia de que se disponga de un mecanismo de medición y análisis sobre esta.

¹² En este análisis se considerado la categoría de “NS = No sabe” como valor perdido. Este depurado facilita la ordenación de las acciones y del grado de importancia de los mecanismos de información. Así, se considera para cada categoría de la escala el valor relativo al total de respuestas en una posición efectiva (de 1 a 4) de la escala, omitiéndose el NS que, para el conjunto de las 24 categorías tiene una media del 0,9% de los casos.

En la Tabla 2.5.2., podemos comprobar que, para el grupo de las actuaciones más importantes, hay 3 de las 7 actuaciones que coinciden con el máximo nivel de importancia en cuanto a los mecanismos de información y análisis:

- Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras)
- La captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda.
- Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo de trabajo y la tecnología.

La Tabla 2.5.2 nos advierte de ciertas discrepancias entre las ordenaciones de ambas mediciones. Los círculos coloreados de la segunda columna nos informan de si la actuación ocupa una posición en el primero, segundo o tercer tercio de la escala de 1 a 24:

- las posiciones del 1 al 8 tendrán círculos de color verde (actuaciones en el primer tercio de la escala);
- las posiciones de 9 a 16 tendrán círculos de color amarillo (actuaciones en el tercio intermedio de la escala); y
- las posiciones de la 17 a la 24 tendrán círculos de color rojo (actuaciones del último tercio de la escala).

En todo caso, debemos recordar que el criterio para particionar la tabla no es el del orden de la actuación, sino el de la concentración de casos en la categoría Muy Importante (4). Los círculos son utilizados básicamente para comparar si hay congruencia entre el orden de la importancia de la actuación y el orden de la necesidad de disponer de un mecanismo de información y análisis sobre la misma.

Los círculos en la columna central de la tabla, por otro lado, nos indican la posición (primero, segundo o tercer tercio de la escala de 1 a 24) de la actuación respecto de la necesidad de disponer de un procedimiento de obtención y análisis de la información sobre dicha actuación.

De forma general, si el color del círculo en la importancia de la actuación y de la necesidad de un mecanismo de información y análisis es el mismo, hay congruencia en el ordenamiento. Mientras que, si los colores son distintos, no.

Como es obvio, las incongruencias del tercio intermedio (círculos de color amarillo) con los tercios situados en el extremo (círculos de color verde y rojo), son menores que las incongruencias producidas cuando la importancia de la acción y de la disponibilidad de los mecanismos de información y análisis combinan círculos de color verde y rojo, como son los casos de las actuaciones relacionadas en la Tabla 2.5.2.:

- Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad

Este análisis comparativo nos permite visualizar que, siendo la actuación muy importante, la necesidad de disponer de un mecanismo de obtención y análisis no lo es tanto.

Tabla 2.5.3. Actuaciones críticas medianamente importantes y la opinión sobre la necesidad de contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información sobre la actuación

Actuaciones críticas con el 51-75 % -100 % de los encuestados concentrados en 4 = Muy importante	Posición en cuanto a la necesidad del tipo de actuación	Distribución de la opinión sobre la importancia de la actuación				Posición en cuanto a la necesidad de contar con un procedimiento de obtención y análisis de información	Distribución opinión sobre necesidad de un procedimiento de obtención y análisis			
		Nada importante		Muy importante			Nada importante		Muy importante	
		←	→	←	→					
Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo	● 8	0,0%	1,6%	23,4%	75,0%	● 21	8,8%	21,1%	29,8%	40,4%
Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo	● 9	0,0%	4,7%	20,3%	75,0%	● 17	1,8%	23,6%	29,1%	45,5%
Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal	● 10	0,0%	6,3%	19,0%	74,6%	● 18	1,9%	24,1%	29,6%	44,4%
Información sobre los servicios universitarios de empleo	● 11	0,0%	0,0%	26,6%	73,4%	● 15	10,2%	16,9%	27,1%	45,8%
Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados	● 12	1,6%	6,3%	21,9%	70,3%	● 13	1,9%	13,5%	36,5%	48,1%
Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora	● 13	0,0%	6,3%	25,4%	68,3%	● 9	5,9%	17,6%	25,5%	51,0%
Formación y asesoramiento en networking	● 14	0,0%	9,4%	23,4%	67,2%	● 20	5,6%	24,1%	29,6%	40,7%
Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y Alumni	● 15	0,0%	12,7%	25,4%	61,9%	● 22	8,2%	18,4%	34,7%	38,8%
Desarrollar actividades orientadas a informar a empleadores sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad	● 16	1,6%	11,1%	25,4%	61,9%	● 11	6,3%	6,3%	37,5%	50,0%
Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	● 17	0,0%	1,6%	39,7%	58,7%	● 6	0,0%	8,3%	33,3%	58,3%
Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso	● 18	0,0%	11,7%	35,0%	53,3%	● 2	0,0%	6,0%	28,0%	66,0%
Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas	● 19	0,0%	15,0%	31,7%	53,3%	● 7	0,0%	8,0%	40,0%	52,0%
Formación y sesiones de actualización para el conjunto del personal involucrado (PDI y otro) orientadas a la mejora de la empleabilidad de los estudiantes y titulados	● 20	0,0%	18,3%	28,3%	53,3%	● 10	0,0%	10,9%	39,1%	50,0%
Actuaciones de movilidad	● 21	0,0%	8,1%	38,7%	53,2%	● 3	0,0%	9,4%	28,3%	62,3%

A pesar de que este grupo de actuaciones es de importancia intermedia, en su composición encontramos actuaciones señaladas en color verde ya que ocupan posiciones correspondientes al primer tercio de la escala de 1 a 24. Estas actuaciones han sido consideradas como muy importantes (4), por un porcentaje de entre el 51% y el 75% de los encuestados.

Siguiendo el modelo de análisis comparativo que llevamos a cabo en la Tabla 2.5.2., observamos también la presencia en la Tabla 2.5.3. de una no correspondencia en los ordenamientos de las

actuaciones según su importancia y según la necesidad de que dispongan mecanismos de recogida y análisis de la información sobre la actuación. En este caso dos tipos de incongruencias:

- Actuación muy importante con poca necesidad de disponer de un mecanismo de obtención:
 - o Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo
- Actuaciones poco importantes con elevada necesidad de disponer de un mecanismo de obtención y análisis de información sobre la actuación:
 - o Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso
 - o Actuaciones de movilidad
 - o Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología
 - o Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas

Tabla 2.5.4. Actuaciones críticas menos importantes y la opinión sobre la necesidad de contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información sobre la actuación

Actuaciones críticas con el 0 % -50 % de los encuestados concentrados en 4 = Muy importante	Posición en cuanto a la necesidad del tipo de actuación	Distribución de la opinión sobre la importancia de la actuación				Posición en cuanto a la necesidad de contar con un procedimiento de obtención y análisis de información	Distribución opinión sobre necesidad de un procedimiento de obtención y análisis			
		Nada importante ←		⇒ Muy importante			Nada importante ←		⇒ Muy importante	
Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) ajustada al título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso	● 22	0,0%	6,9%	43,1%	50,0%	● 8	2,0%	17,6%	29,4%	51,0%
Mentoring por parte de empleadores y emprendedores	● 23	1,6%	17,2%	37,5%	43,8%	● 23	4,2%	27,1%	33,3%	35,4%
Información en normativa laboral	● 24	4,7%	29,7%	48,4%	17,2%	● 24	5,3%	26,3%	44,7%	23,7%

Esta Tabla 2.5.4. contiene actuaciones consideradas como muy importantes por un porcentaje inferior al 51% de los encuestados. Sin embargo, destacamos una acción que al compararla con la necesidad de disponer de mecanismos de información y análisis, resulta incongruente, ya que ocupando la posición 22 en importancia ocupa la 8 en cuanto a la necesidad de disponer de los citados mecanismos:

- Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) ajustada al título de la acción formativa de acuerdo al perfil de egreso.

En general, como puede observarse, el orden de la importancia de las actuaciones de medición no concuerda con el orden de la importancia de las actuaciones. Tampoco hay una concordancia con las actuaciones de medición más importantes, ya que estas se encuentran dispersas a lo largo de las 24 posiciones de importancia de las actuaciones.

Para poder interpretar el ajuste entre ambas valoraciones hemos elaborado la Figura 2.5.1. "Ajuste entre la importancia de las actuaciones y la importancia de disponer de mecanismos de

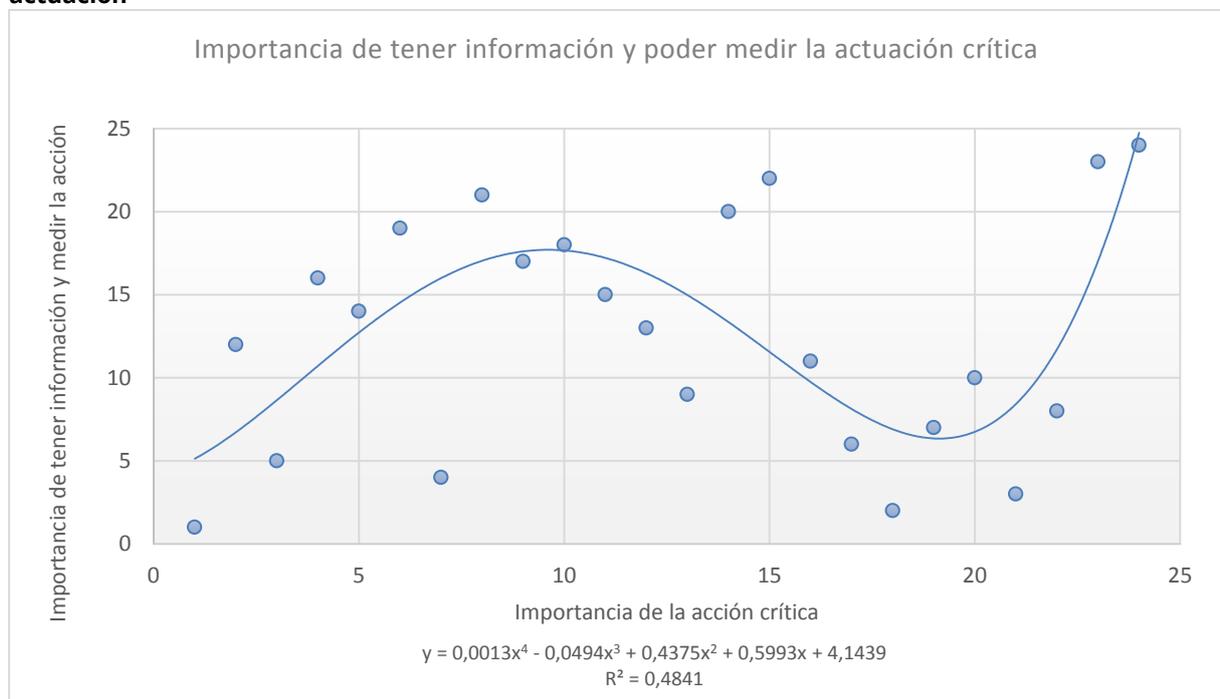
obtención de información y análisis de las mismas”, en el que se representan en una nube de puntos la intersección entre ambas posiciones. Es decir, la posición (de 1 a 24) en que ha quedado ordenada cada acción crítica según su importancia en el eje de las abscisas, mientras que en el eje de ordenadas la posición de cada acción crítica según la importancia de disponer de un mecanismo de recogida de información y análisis (también de 1 a 24).

Se introduce también una línea de tendencia con ajuste polinómico de orden 4 que es el que mejor describe la relación entre las mediciones. Los polinomios de orden superior a 4 no arrojan valores significativamente más elevados en la R^2 . En otras palabras, este tipo de ajuste nos permite identificar los distintos momentos de la relación entre los niveles de importancia de la acción crítica y de los mecanismos de la obtención de información sobre la misma.

Así, en primer lugar, tenemos a las primeras siete posiciones de las actuaciones más importantes representadas en el eje de X. Estas posiciones según el ajuste, describen una tendencia concordante, es decir, a mayor importancia de la acción crítica, mayor importancia de la disponibilidad de un mecanismo de información y análisis para que sea medida.

No ocurre sin embargo lo mismo con la sección de actuaciones críticas de importancia intermedia, en la que las actuaciones parecen estar ordenadas de forma inversa. Es decir, a menor grado de importancia de la acción mayor es la importancia de disponer de mecanismos de información y análisis.

Figura 2.5.1. Ajuste entre la importancia de las actuaciones y la importancia de la opinión sobre la necesidad de contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información sobre la actuación



Finalmente, a partir de la posición 22, la pérdida de importancia de la acción indica que la importancia de la acción de información y análisis también decrece.

R^2 nos está informando de que el orden de las actuaciones críticas, nos está explicando el 48,41% del orden que se le ha asignado a la disponibilidad de mecanismos de información y análisis de tales actuaciones.

A pesar de que estos valores representan un buen nivel de medición de la variación del orden de importancia, el análisis revela que la importancia de disponer de actuaciones de medición y análisis puede quedar explicada por sí misma. Es decir, puede que una acción no sea tan importante, sin embargo, su medición puede tener un valor intrínseco para el conjunto de actuaciones de medición.

Por ejemplo, puede que la acción encaminada a definir la “Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) ajustada al título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso”, que aparece en el puesto 22 de grado de importancia, no sea particularmente importante en el contexto de la empleabilidad. Sin embargo, la medición y análisis de esta acción puede satisfacer demandas que se contemplan en un contexto institucional más amplio, como el académico o institucional, el de la visibilidad o posicionamiento del servicio, etc., otorgándole a la acción un valor que viene determinado su relevancia más allá de la actuación de empleabilidad a la que se refiere.

Como conclusión de este apartado, la discordancia entre los niveles de importancia de las actuaciones de sus mecanismos de información y análisis sugiere que estos mecanismos deben pensarse a partir de enfoques holísticos, que superen la dimensión exclusivamente del catálogo de servicios de empleabilidad de las unidades o centros de empleo de las universidades. Es decir, no se trata de medir exclusivamente el resultado de las actuaciones, sino también los distintos procesos que involucran a los servicios de empleo en el contexto más amplio de la vida y comunidad universitaria.

2.5.2.1.3. Definición de los procedimientos y metodologías de recogida de la información

La recogida de la información puede llevarse a cabo de forma directa o indirecta. Seguidamente se propone un esquema metodológico y una temporalización de la implementación de las actuaciones en la que se incluye la identificación de fuentes, diseño de instrumentos y recogida de la información que, para cada actuación, deberán de ser adaptados.

- Métodos directos:

- **Encuesta:** La encuesta es una técnica costosa tanto económica como por tiempo que exige su elaboración y desarrollo. Pero lo es especialmente más, si se plantean diseños muestrales probabilísticos para ser aplicados a la población objetivo. Y más aún lo es si se trata de universos poco accesibles en términos muestrales, como es el caso de las entidades empleadoras. En el marco del EEES, no resultaría apropiado pensar en que cada institución universitaria analice y estudie una muestra representativa de entidades empleadoras en espacio de movilidad.

Es por ello que la encuesta es un recurso que debe abordarse una vez que se hayan examinado otras fuentes, muchas veces propias, en la que se dispone de datos e información valiosa para evaluar las actuaciones de los servicios de empleo.

En todo caso, debemos subrayar que la encuesta es una de las herramientas más precisas y valiosas con la que podemos elevar el nivel de rigor y precisión de cualesquiera de los procedimientos o metodologías para la medición, y es por ello que debe considerarse imprescindible para ciertas operaciones de evaluación y análisis.

No debe nunca confundirse una encuesta con un cuestionario de satisfacción, que son los empleados una vez a finalizada la prestación de un servicio o la participación en un evento. En esta categoría incluimos también los cuestionarios que se pasan a estudiantes o empresas una vez ha finalizado una práctica en empresa. Sin restar su valor en el proceso de medición, un cuestionario no tiene por sí sólo la capacidad de extrapolación de sus resultados. Debemos recalcar, por tanto, que la encuesta no es un instrumento, sino un método en sí mismo.

Las encuestas son apropiadas para medir la inserción laboral (de graduados/-as) y las competencias y evaluación del desempeño laboral del capital humano (empresas). Las utilizamos para hacer estudios transversales (es decir distintas muestras para medir y analizar un mismo fenómeno: inserción laboral tras 3 años del egreso, competencias demandadas por parte de las empresas en 2020, etc.), o para hacer estudios longitudinales, es decir, estudiar la trayectoria laboral de un grupo de personas egresadas a lo largo de un ciclo, por ejemplo, 5 o 10 años.

Estas operaciones permitirán hacer extrapolaciones sobre el mercado laboral en su conjunto, o sobre el resultado académico y o la adecuación de los perfiles de egreso de una oferta formativa.

Por ello deben ser diseñadas de forma sistemática, con diseños de instrumentos de medición elaborados y que contemplen todas las variables que se deben medir desde el inicio de la operación de recogida de la información y análisis. También debe prestarse particular atención al diseño muestral, temporización, niveles de medición y análisis, y a ser posible, disponer de un marco analítico-conceptual que contribuya a superar los límites del mero examen estadístico, para adentrarse en categorías explicativas de aspectos como el desajuste formativo o cualquier otra característica o dinámica del mercado laboral de la que pueda extraerse un conocimiento de su naturaleza y en la que situar la inserción laboral universitaria o cualquiera de las actuaciones universitarias en materia de empleo de sus graduados/-as.

- **Cuestionarios:** En el caso de los cuestionarios podemos distinguir dos usos diferenciados:

Por un lado, como parte del procedimiento de la encuesta en el que se recoge en formato de preguntas el sistema de variables que se desea medir, con especial atención al uso de las escalas y niveles de medición con los que se van a recoger las respuestas. Dado que en este caso el cuestionario es parte del procedimiento de la encuesta es en el contexto de la realización de esta donde se debe presentar y justificar su diseño. Los cuestionarios empleados para la recogida de la información sobre las acciones fundamentales en las actuaciones de los servicios de empleo se aplican a partir de procedimientos:

- **CAPI** (Computer-Assisted Personal Interviewing)
- **CATI** (Computer-Assisted Telephones Interviewing)
- **CAWI** (Computer Aided Web Interviewing)

La información y los análisis recabados a partir de las encuestas, nos permiten **determinar y conocer los impactos** de las actuaciones de los servicios de empleo, pero, además, permite a los responsables de las instituciones universitarias tener un

conocimiento de las dinámicas laborales en las que se insertarán las y los futuros egresados.

Por otro lado, los cuestionarios pueden aplicarse **de forma independiente respecto del contexto de la encuesta**, y su utilidad es importante en la evaluación de las actuaciones fundamentales y acciones críticas de los servicios de empleo en las que participan las y los usuarios. Esta información, a pesar de no ser extrapolable ni analizada en el contexto de discusión teórico – conceptual, posee un valor indiscutible ya que nos **permite conocer los outputs y outcomes** de las actuaciones de los servicios de empleo. Esta información es muy operativa ya que permite describir las dinámicas de las actuaciones para la empleabilidad y su eficacia a corto y medio plazo. También pueden emplearse los tres procedimientos referenciados para la recogida de los datos:

CAPI (Computer-Assisted Personal Interviewing)

CATI (Computer-Assisted Telephones Interviewing)

CAWI (Computer Aided Web Interviewing)

- **Dinámicas:** Las dinámicas pueden ser de gran utilidad en el proceso de obtención y análisis de la información tanto sobre las actuaciones fundamentales o como parte del proceso de diseño de elaboración de encuestas para la evaluación del mercado laboral universitario.

Relativamente económicas dado que se aplica sobre un número mucho más reducido de agentes, las dinámicas presentan su mayor complejidad en la composición de los participantes y en el análisis cualitativo subsiguiente. Las dinámicas tienen valor en el análisis por sí solas, pero además pueden contribuir en la fase previa de identificación y operacionalización de variables a medir en fases cuantitativas posteriores.

- **Entrevistas semi-estructuradas:** Las entrevistas tienen utilidad también y sobre todo en las fases previas, en las que es necesario mejorar el enfoque analítico de las herramientas cuantitativas. Pero también tienen valor por sí mismas como herramienta de análisis. No obstante, y dado que la medición es el elemento visualizador de los resultados de actuaciones fundamentales, debe siempre pensarse en las entrevistas como una herramienta complementaria del proceso de análisis general.

- **Métodos indirectos:**

- **Explotación de bases de datos y registros:** La organización de cualesquiera de las actuaciones de los servicios de empleo conlleva la ejecución de procedimientos de registro y seguimiento. Por ejemplo, los registros de las ofertas y demandas de empleo y prácticas, los registros de participación de estudiantes y graduados/-as en todas las actividades formativas, eventos de emprendimiento, tutorizaciones, etc. En estos registros también se incluyen los seguimientos a los/as participantes.

Una adecuada explotación de estas bases y registros puede contribuir enormemente a las tareas de medición y análisis de los resultados de todas las actuaciones en materia de empleo y emprendimiento. Sin embargo, estos registros deben estar adaptados a las necesidades de medición, por lo que es imprescindible que en su

diseño se realicen los máximos esfuerzos a la hora de estructurarlos y diseñarlos en formato de respuesta cerrada, siempre que sea posible.

2.5.2.1.4. ¿Qué se debe medir?

- Medición mediante cuestionarios

El cuestionario puede ser empleado como un instrumento de recogida de datos en el marco de una encuesta. O también como un instrumento de obtención independiente de esta.

La principal diferencia consiste en que la encuesta está planteada en un marco de investigación de más amplio calado, normalmente inspirado en enfoques teóricos que se utilizan para guiar el trabajo de investigación incluido el diseño del cuestionario. Mientras que cuando el cuestionario se diseña *ad hoc* para satisfacer necesidades concretas de información, este puede utilizarse, siempre siguiendo unas guías metodológicas fundamentales, de forma preferente para recoger la información de forma sistematizada, y sobre todo, manejable estadísticamente.

Cuando se trate de un servicio prestado o de la organización de un evento o actuación colectiva, la satisfacción se verificará mediante el correspondiente cuestionario que incluya indicadores de satisfacción. En este caso se mide la satisfacción con el servicio prestado o con el evento y con la/el técnico de atención personal u organizador del evento.

- Instalaciones y recursos.
- Profesionalidad / capacitación.
- Organización.
- Adecuación a las necesidades.
- Nivel de participación en la actuación.
- Interrelación con otras actuaciones.
- Resultados derivados de la participación en la acción.
- Apoyo recibido (tutores/-as).
- Etc.

- Medición y análisis mediante encuesta

Cuando se trate de una operación estadística para analizar aspectos del mercado laboral, tanto desde la perspectiva del empleador como de estudiantes y/o titulados/-as, se incluirán indicadores de satisfacción respecto de situaciones generales de empleo, formación recibida, etc.

Deberá verificarse que dicha actuación responde al objetivo planteado (medición del impacto) y que el objetivo planteado haya identificado operativamente el impacto en términos de medición: en este apartado se contemplará el impacto de las actuaciones críticas analizadas, si la realización de cada una de las actuaciones ha marcado la diferencia en los destinatarios, si se observa un antes y un después en ellos (Teoría del

Cambio¹³), tras la puesta en marcha de la actuación. Indicador de eficacia/impacto: diferenciando los tres niveles: outputs, outcomes e impacto:

- output: resultados directos
- outcome: resultados directos efectivos
- impacto: resultados tras la desaparición de la acción

Por otra parte, las variables y procedimientos de encuesta destinados a medir y analizar aspectos más amplios del mercado laboral, deberán diseñarse en el contexto de la justificación de la utilización de esta metodología de investigación, ya que en su diseño se deben contemplar aspectos tanto metodológicos como conceptuales de elevada complejidad.

2.5.2.1.5. ¿Qué entendemos por un indicador mínimo necesario?

La finalidad última del procedimiento de medición en el marco de los servicios de empleo puede dividirse en dos:

- **Medir el resultado de una actuación a través de la cual se pretende intervenir**

En este caso está claro que se deben establecer análisis a corto y medio plazo que permitan a los servicios de empleo revisar y mejorar el resultado de sus actuaciones:

- Respuesta ejemplo **OUTPUT**: número de estudiantes y/o graduados/-as participantes en cada una de las actuaciones, número de actuaciones (programa de prácticas, de empleabilidad, formación, etc.).
- Respuesta ejemplo **OUTCOME**: porcentaje de planes de empresa finalizados, porcentaje de estudiantes realizando prácticas, porcentaje de inserciones laborales.
- Respuesta ejemplo **IMPACTO**: mejora de la empleabilidad en la comunidad universitaria en general, mayor implicación de los actores del empleo, mejor comprensión de las dinámicas del empleo por parte de todos los actores, mayor compromiso.

Teniendo en cuenta esta clasificación, los indicadores se definirán como expresiones cualitativas o cuantitativas sintéticas que permitan diferenciar los distintos niveles o grados de resultados de las actuaciones en materia de empleo, ya sea si se trata de un OUTPUT, OUTCOME o IMPACTO.

- **Medir y analizar una realidad o contexto más amplio de inserción laboral que en este caso sirva de información para establecer las bases del proceso de orientación en todos sus ámbitos**

En este caso la encuesta es el método más apropiado. Los indicadores derivados del análisis de una encuesta se definirán a priori a partir de una determinación clara de los objetivos y de los instrumentos de medición.

¹³ Rogers, P. (2014) Teoría del Cambio, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf

2.5.2.1.6. Utilidad de la medición

Todas las actuaciones descritas tienen una utilidad que abarca desde la simple medición del número de participante en una acción hasta la evaluación del impacto singular de cada acción, así como correlacionado con otras actuaciones de un servicio de empleo o de una institución universitaria. Además, contribuye de forma directa al análisis y evaluación para todos los procedimientos acreditación y seguimiento.

Para diferenciar con mayor precisión dentro de cada uno de los ejes definidos en esta guía, se pueden relacionar a modo de ejemplo las siguientes utilidades:

- ❖ EJE 1: Definición y logro del perfil de egreso
 - Ajuste formativo laboral
 - Impacto de las acciones de movilidad en la empleabilidad y en el empleo
 - Impacto de las prácticas en la empleabilidad y en el empleo
 - Perfil de intención emprendedora
- ❖ EJE 2: Orientación de estudiantes
 - Medición de las competencias demandadas en el mercado laboral
 - Información sobre el impacto en la empleabilidad de las acciones de movilidad, prácticas en empresa, idiomas, etc.
 - Patrones de competencias demandadas por las empresas
 - Patrones de técnicas de reclutamiento
 - Autoevaluación emprendedora
- ❖ EJE 3: Intermediación con el empleo
 - Impacto programas empleabilidad
 - Impacto ferias de empleo
 - Impacto orientación
 - Seguimiento de ofertas
 - Etc.

2.5.2.2. Procedimiento eficaz de revisión dentro del ciclo de mejora continua de la actuación

Las actuaciones que se programen en la universidad con el objetivo de mejora del empleo y la empleabilidad deberán estar definidas y diseñadas atendiendo al objetivo concreto que se pretende y, sobre todo, a la verificación y evaluación del grado de consecución del mismo. Es muy importante que para la definición de la actuación se tenga en cuenta la mejora continua en un ciclo de aprendizaje y se incorporen, dentro de ese ciclo, los resultados y la experiencia de las actuaciones anteriores.

Es decir, será obligatorio que se definan claramente los indicadores y las metas que pretendemos conseguir con la realización de la actuación. Es muy habitual que se realicen

grandes esfuerzos, pero no se midan las consecuencias de cada acción por lo que se pretende que se definan previamente los indicadores del impacto de estas acciones.

Así, el diseño de la actuación prevista debería contar con el siguiente índice:

- Objetivo de la actuación (con el objetivo general de mejorar la inserción laboral o la empleabilidad de alumnos/-as).
- Problema o reto que pretende resolver (por ejemplo, aquellas relacionadas con las barreras de acceso al mercado laboral: idiomas, falta de conocimiento sobre la empresa, competencias específicas que se requieren, problemas con el procedimiento de puesta en contacto del alumno con la empresa, etc.).
- Solución propuesta (programa de prácticas, formación en competencias).
- Supuestos que deben ser atendidos: recursos del centro de empleo, política universitaria en materia de empleo, normativa vigente, acceso a las empresas participantes, etc.
- Actividades concretas que se desarrollarán y que deberán definirse con el mayor nivel de detalle posible: intermediación con empresas, selección de estudiantes, difusión del programa, selección de profesorado para impartición de cursos en competencias, base de datos de empresas, etc.
- Impacto, es decir, qué se quiere conseguir y, sobre todo, cómo medir esa consecución, la definición previa de los indicadores del nivel de consecución del objetivo: número de participantes, número de participantes en prácticas, aumento de la inserción laboral a los 6 meses de finalizar estudios (comparación de uno a otro curso), etc.

Una vez realizada la actuación correspondiente, se deberá obtener la información sobre los indicadores que habíamos propuesto (por ejemplo, datos de participación, encuestas en el caso de indicadores de satisfacción, etc.).

Para el análisis de los indicadores de la medición del impacto y de la eficacia de la actuación, se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El diseño de indicadores y metas previo constituirá el **principal elemento de revisión** dentro del ciclo de mejora continua. Será el análisis de estas diferencias entre las metas previas y las conseguidas el que establezca las correcciones pertinentes y los planes de mejora en cada una de las actuaciones.
- Atendiendo a los indicadores propuestos y una vez concluido un primer ciclo de la propia actuación, deberán desarrollarse momentos de revisión en los que será muy importante el establecimiento de dos criterios:
 - o Criterios cuantitativos, que dependerán de la propia actuación. Sirvan como ejemplo los siguientes:
 - Número de alumnos/-as mentorizados, número de asistentes a las sesiones diseñadas, número de empresas participantes, etc.
 - Número de asistentes a charlas, talleres sobre orientación laboral y salidas profesionales y otras actividades programadas.
 - Número de universitarios formados en creación de empleo.
 - Número de proyectos empresariales viables presentados
 - Número de empresas spin off y startup constituidas

- Número de procesos de selección realizados para la búsqueda de empleo por universitarios que reciben asesoramiento individual.
 - Número de meses que están desempleados los universitarios que han recibido asesoramiento individual en el proceso de búsqueda de empleo.
 - Número de personas demandantes de información atendidas en los servicios de empleo universitarios.
 - Número de empresas que organizan visitas y participan en eventos en la universidad.
- Criterios cualitativos de satisfacción, ya sea a través de encuestas o a través de comentarios, formales o informales, de satisfacción de los agentes implicados. Algunos ejemplos pueden ser:
- Grado de satisfacción de los participantes en las actividades medido en las encuestas, y del contenido de las mismas, variedad de acciones: charlas, jornadas, ferias, foros, redes sociales, etc.
 - Grado de utilidad percibida de la actividad para el futuro profesional
 - Grado de satisfacción con el asesoramiento recibido de los mentores.
 - Grado de satisfacción de entidades empleadoras, emprendedores/-as y estudiantes que han recibido asesoramiento.

El análisis completo de la actuación que se haya realizado determinará la manera de implicar más eficazmente a los grupos de interés. La incorporación de egresados/-as, o alumni que llevan ya algunos años en la vida profesional, en estos procesos de inserción laboral del alumno actual, es una vía muy importante para el buen funcionamiento de la actuación.

Cuadro de ejemplo de Organización de una feria de empleo

Objetivo	Mejorar la inserción laboral de alumnos/-as acercando a las empresas a la universidad para darles un más fácil acceso a estos.
Problema que se quiere resolver	Posibilitar a alumnos/-as el contacto directo con empresas empleadoras y enfrentarlos a situaciones de entrevistas personales.
Solución propuesta	Organizar una feria de empleo con las empresas locales de los sectores más interesantes para alumnos/-as
Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo del presupuesto necesario • Contactos con empresas que puedan participar • Locales necesarios
Actividades concretas	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar con empresas del entorno y del sector • Difusión de la actividad con alumnos/-as • Contratación de servicios...
Impacto	Se pretende que las empresas recojan el mayor número de solicitudes de empleo, se realicen contactos entre alumnos/-as interesados...
Indicadores	Número de alumnos/-as participantes Número de empresas participantes Nivel de satisfacción de alumnos/-as (encuesta entregada al salir de la Feria) Nivel de satisfacción de las empresas ...

En relación con lo anterior, las universidades entrevistadas, para cada uno de los tipos de actuación que han considerado relevantes, han valorado el nivel de importancia de que exista una estrategia para evaluar la eficacia del tipo de actuación de referencia en relación al objetivo que este persigue (ver Tablas 2.5.5. a 2.5.7.).

En términos generales, tanto en buena parte de los tipos de actuación valorados como clave como en el resto la mayoría de las universidades que se pronuncian al respecto ven como importante o muy importante que exista una estrategia como la antes mencionada.

Ahora bien, es en los ámbitos de 'Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso' y 'Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso' -ambos dentro del bloque de 'Definición y logro del perfil de egreso'-, y en el ámbito de 'Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad' -dentro del bloque de 'Intermediación con el empleo'- donde las universidades destacan especialmente en varios tipos de actuación precisamente la necesidad de que exista acompañada con estos una estrategia para evaluar su eficacia.

De este modo, en el primero de los bloques mencionados, tipos de actuación como '*Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras)*' e '*Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología*' -ambos señalados especialmente como tipos de actuación clave para la mejora de la empleabilidad-, así como '*Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología*', '*Formación y sesiones de actualización para el conjunto del personal involucrado (PDI y otro) orientadas a la mejora de la empleabilidad de estudiantes y titulados/-as*', '*Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas*' y '*Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso*' destacan en importancia sobre el resto en cuanto a la necesidad de que participen de la estrategia antedicha para evaluar su eficacia. Y en el segundo de los bloques mencionados, son resaltados particularmente, en cuanto a la necesidad de establecer vínculos con al estrategia, tipos de actuación como '*Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad*' -identificado también como un tipo de actuación clave- y '*Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad*'.

Tabla 2.5.5. Opinión sobre la necesidad de contar con una estrategia que evalúe la eficacia de cada tipo de actuación en relación al objetivo que persigue, en los ámbitos y tipos de actuación del bloque de Definición y logro del perfil de egreso^{14 15}

	Posición en cuanto a la necesidad del tipo de actuación	Distribución de la opinión sobre la importancia de la actuación				Posición en cuanto a si "Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido"	Distribución opinión sobre si "Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido"			
		Nada importante ←	→	Muy importante			Nada importante ←	→	Muy importante	
Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso										
Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	3	0%	2%	14%	84%	3	2%	7%	34%	58%
Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	17	0%	2%	40%	59%	1	2%	10%	29%	58%
Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso										
Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas	19	0%	15%	32%	53%	6	2%	7%	37%	54%
Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras)	1	0%	0%	3%	97%	2	0%	3%	39%	58%
Actuaciones de movilidad	21	0%	8%	39%	53%	13	2%	16%	38%	44%
Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) ajustada al título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso	22	0%	7%	43%	50%	23	2%	20%	43%	35%
Formación y sesiones de actualización para el conjunto del personal involucrado (PDI y otro) orientadas a la mejora de la empleabilidad de los estudiantes y titulados	20	0%	18%	28%	53%	4	0%	6%	38%	56%
Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso	18	0%	12%	35%	53%	7	0%	6%	40%	53%

¹⁴ Las actuaciones clave aparecen sombreadas

¹⁵ En este análisis se considerado la categoría de "NS = No sabe" como valor perdido. Este depurado facilita la ordenación de las acciones y del grado de importancia de los mecanismos de información. Así, se considera para cada categoría de la escala el valor relativo al total de respuestas en una posición efectiva (de 1 a 4) de la escala, omitiéndose el NS que, para el conjunto de las 24 categorías tiene una media del 0,9% de los casos.

Tabla 2.5.6. Opinión sobre la necesidad de contar con una estrategia que evalúe la eficacia de cada tipo de actuación en relación al objetivo que persigue, en los ámbitos y tipos de actuación del bloque de Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo^{16 17}

	Posición en cuanto a la necesidad del tipo de actuación	Distribución de la opinión sobre la importancia de la actuación				Posición en cuanto a si "Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido"	Distribución opinión sobre si "Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido"			
		Nada importante	⇒ Muy importante	⇐	⇐ Muy importante		Nada importante	⇒ Muy importante	⇐	⇐ Muy importante
Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral										
Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento	2	0%	0%	6%	94%	18	3%	13%	42%	42%
Información sobre los servicios universitarios de empleo	11	0%	0%	27%	73%	9	0%	12%	38%	50%
Información en normativa laboral	24	5%	30%	48%	17%	17	5%	15%	38%	42%
Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal										
Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal	10	0%	6%	19%	75%	19	8%	22%	31%	39%
Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo	9	0%	5%	20%	75%	21	0%	23%	40%	37%
Mentoring por parte de entidades empleadoras y emprendedores	23	2%	17%	38%	44%	24	5%	38%	35%	22%
Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo										
Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo	8	0%	2%	23%	75%	14	2%	15%	40%	44%
Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación	5	0%	3%	17%	80%	15	5%	22%	29%	44%
Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)	4	0%	3%	14%	83%	11	9%	17%	28%	46%
Formación y asesoramiento en networking	14	0%	9%	23%	67%	20	2%	21%	38%	38%

¹⁶ Las actuaciones clave aparecen sombreadas

¹⁷ En este análisis se considerado la categoría de "NS = No sabe" como valor perdido. Este depurado facilita la ordenación de las acciones y del grado de importancia de los mecanismos de información. Así, se considera para cada categoría de la escala el valor relativo al total de respuestas en una posición efectiva (de 1 a 4) de la escala, omitiéndose el NS que, para el conjunto de las 24 categorías tiene una media del 0,9% de los casos.

Tabla 2.5.7. Opinión sobre la necesidad de contar con una estrategia que evalúe la eficacia de cada tipo de actuación en relación al objetivo que persigue, en los ámbitos y tipos de actuación del bloque de Intermediación con el empleo^{18 19}

	Posición en cuanto a la necesidad del tipo de actuación	Distribución de la opinión sobre la importancia de la actuación				Posición en cuanto a si "Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido"	Distribución opinión sobre si "Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido"			
		Nada importante ⇐	⇒ Muy importante				Nada importante ⇐	⇒ Muy importante		
Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad										
Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad	16	2%	11%	25%	62%	5	0%	10%	34%	55%
Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad	6	0%	3%	17%	79%	8	0%	8%	40%	52%
Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora	13	0%	6%	25%	68%	16	2%	21%	35%	42%
Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y Alumni	15	0%	13%	25%	62%	12	6%	13%	36%	45%
Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral										
La captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda	7	2%	10%	11%	78%	22	11%	20%	33%	35%
Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados	12	2%	6%	22%	70%	10	2%	12%	38%	48%

¹⁸ Las actuaciones clave aparecen sombreadas

¹⁹ En este análisis se considerado la categoría de "NS = No sabe" como valor perdido. Este depurado facilita la ordenación de las acciones y del grado de importancia de los mecanismos de información. Así, se considera para cada categoría de la escala el valor relativo al total de respuestas en una posición efectiva (de 1 a 4) de la escala, omitiéndose el NS que, para el conjunto de las 24 categorías tiene una media del 0,9% de los casos.

2.5.3. Organización e integración de actuaciones críticas en materia de empleo y empleabilidad en el conjunto de la universidad

Llegados a este punto del informe, no pasa desapercibida la crucial relevancia que adquiere la organización e integración del marco de actuaciones clave de la universidad para lograr, por una parte, maximizar el impacto de cada actuación de la universidad dirigida a la mejora de la empleabilidad y de todas en conjunto; y, por otra, un mejor aprovechamiento de esfuerzos por parte de todos los agentes intervinientes y, en definitiva, un funcionamiento más eficiente de la institución universitaria.

En razón de lo anterior, también se entiende como un elemento importante mantener una adecuada sintonía con los procesos de evaluación externa de la calidad en los que las universidades participan periódicamente.

2.5.3.1. Organización e integración de actuaciones, y gobernanza institucional

Con el propósito de que cada uno de los tipos de actuación que llevan a cabo las universidades funcione convenientemente y pueda cumplir en mejor medida con los objetivos que pretende, sin duda un elemento a tener muy en consideración es su relación con otros procesos de dentro y fuera de la universidad.

El análisis del funcionamiento de las organizaciones por procesos se utiliza de manera habitual desde la óptica de los sistemas de garantía de calidad. De modo que, también con respecto a las actuaciones encaminadas a la mejora de la empleabilidad, esta perspectiva puede contribuir a organizar e integrar más adecuadamente los procesos involucrados en los diferentes tipos de actuaciones puestos en marcha por las universidades, más allá de las particiones departamentales que en cada caso las lideren operativamente.

Las universidades participantes en el proyecto han valorado con un alto nivel de importancia el que para alcanzar el objetivo perseguido por los tipos de actuación relacionados particularmente con la 'Definición y logro del perfil de egreso', la 'Intermediación con el empleo' y la 'Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral', sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad (ver Tabla 2.5.8.). Y, aunque con diferencias desprendidas de lo anterior, también el conjunto de tipos de actuación clave de igual manera han de ser entendidos de forma integrada con otros procesos de la universidad para así lograr alcanzar de mejor modo los objetivos pretendidos.

Tabla 2.5.8. Importancia sobre la necesaria integración de las actuaciones con otros procesos de la universidad (orden decreciente, siendo 4 "Muy importante" y 1 "Nada importante")

Definición y logro del perfil de egreso					
Ámbito: Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso					
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS
Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	1 (1,6%)	8 (13,1%)	21 (34,4%)	30 (49,2%)	1 (1,6%)
Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	1 (1,7%)	10 (16,7%)	23 (38,3%)	20 (33,3%)	6 (10,0%)
Ámbito: Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso					
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS
Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas	1 (2,0%)	6 (11,8%)	19 (37,3%)	23 (45,1%)	2 (3,9%)
Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras)	0 (0,0%)	7 (11,3%)	21 (33,9%)	28 (45,2%)	6 (9,7%)
Actuaciones de movilidad	0 (0,0%)	7 (12,7%)	23 (41,8%)	24 (43,6%)	1 (1,8%)
Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso	2 (3,8%)	7 (13,2%)	17 (32,1%)	22 (41,5%)	5 (9,4%)
Formación y actualización del conjunto del personal involucrado (PDI y otro)	1 (2,1%)	5 (10,6%)	17 (36,2%)	19 (40,4%)	5 (10,6%)
Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso	0 (0,0%)	12 (23,5%)	15 (29,4%)	18 (35,3%)	6 (11,8%)
Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo					
Ámbito Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral					
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS
Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento	2 (3,3%)	13 (21,3%)	22 (36,1%)	22 (36,1%)	2 (3,3%)
Información sobre los servicios universitarios de empleo	3 (4,9%)	13 (21,3%)	18 (29,5%)	24 (39,3%)	3 (4,9%)
Información en normativa laboral	2 (5,3%)	14 (36,8%)	15 (39,5%)	4 (10,5%)	3 (7,9%)
Ámbito: Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal					
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS
Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal	2 (3,7%)	16 (29,6%)	121 (38,9%)	12 (22,2%)	3 (5,6%)
Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo	2 (3,5%)	18 (31,6%)	14 (24,6%)	19 (33,3%)	4 (7,0%)
Mentoring por parte de entidades empleadoras y emprendedores	3 (6,0%)	13 (26,0%)	18 (36,0%)	13 (26,0%)	3 (6,0%)
Ámbito: Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo					
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS
Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo	5 (8,5%)	19 (32,2%)	17 (28,8%)	15 (25,4%)	3 (5,1%)
Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación	4 (6,8%)	16 (27,1%)	20 (33,9%)	16 (27,1%)	3 (5,1%)
Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)	4 (6,8%)	19 (32,2%)	17 (28,8%)	16 (27,1%)	3 (5,1%)
Formación y asesoramiento en networking	3 (5,4%)	17 (30,4%)	17 (30,4%)	16 (28,6%)	3 (5,4%)

Intermediación con el empleo					
Ámbito Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad					
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS
Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad.	2 (3,8%)	9 (17,3%)	19 (36,5%)	18 (34,6%)	4 (7,7%)
Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad.	2 (3,4%)	13 (22,4%)	18 (31,0%)	21 (36,2%)	4 (6,9%)
Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora.	1 (1,8%)	11 (19,6%)	20 (35,7%)	21 (37,5%)	3 (5,4%)
Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y Alumni.	3 (2,0%)	15 (30,0%)	18 (36,0%)	14 (28,0%)	2 (4,0%)
Ámbito: Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral					
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS
La captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda.	1 (1,9%)	14 (26,9%)	13 (25,0%)	19 (36,5%)	5 (9,6%)
Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados	1 (1,9%)	13 (24,1%)	19 (35,2%)	18 (33,3%)	3 (5,6%)

Las 12 actuaciones clave sombreadas

A lo anterior se añade el hecho que, de forma generalizada en el conjunto de los tipos de actuación de referencia, y muy especialmente en los encuadrados en los ejes de 'Definición y logro del perfil de egreso' e 'Intermediación con el empleo', las universidades participantes dan una notable importancia, por una parte, a que, para que dichos tipos de actuación alcancen su objetivo, cuenten con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada; y por otra parte, a que exista una estrategia para evaluar la eficacia de estos tipos de actuación en relación a tales objetivos (ver Tablas 2.5.2. a 2.5.7.).

Este hecho deja entrever la importancia que también puede tener la relación e integración de los tipos de actuación clave en materia de empleabilidad con procesos relacionados con el análisis de los datos y la información, la garantía de la calidad, y la planificación y la definición de la política institucional dentro de cada universidad.

Todos estos aspectos antes enunciados no solo ofrecen información sobre la necesidad de integrar los diferentes tipos de actuación y procesos, sino que también dan pistas sobre la intensidad en que se espera que determinados ámbitos de actuación logren establecer relaciones fructíferas con otros para lograr así sus propósitos.

Con respecto a la integración con procesos de fuera de la universidad de los diferentes tipos de actuación más valorados, en términos generales, las universidades no otorgan una relevancia similar a la descrita para el caso de los procesos internos. Ahora bien, sí se observa que es alto el nivel de importancia que las universidades dan a la necesaria integración con otros procesos de fuera de la universidad de tipos de actuación relacionados con el 'Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso', 'Prácticas', 'Actuaciones de movilidad', y la 'Captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda'. De este modo, tres de los cuatro tipos de actuación clave en los ejes 'Definición y logro del perfil de egreso' e 'Intermediación con el empleo' requerirían de su integración con otros procesos de fuera de la universidad para alcanzar adecuadamente su objetivo (ver Tabla 2.5.9.).

Tabla 2.5.9. Importancia sobre la necesaria integración de las actuaciones con otros procesos fuera de la universidad (orden decreciente siendo 4 "Muy importante" y 1 "Nada importante")

Definición y logro del perfil de egreso					
Ámbito: Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso					
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS
Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	2 (3,3%)	10 (16,4%)	20 (32,8%)	21 (34,4%)	8 (13,1%)
Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	3 (5,0%)	11 (18,3%)	18 (30,0%)	21 (35,0%)	7 (11,7%)
Ámbito: Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso					
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS
Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas	6 (11,8%)	15 (29,4%)	13 (25,5%)	13 (25,5%)	4 (7,8%)
Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras)	3 (4,9%)	13 (21,3%)	15 (24,6%)	24 (39,3%)	6 (9,8%)
Actuaciones de movilidad	0 (0,0%)	15 (27,3%)	10 (18,2%)	23 (41,8%)	7 (12,7%)
Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso	5 (9,4%)	20 (37,7%)	7 (13,2%)	12 (22,6%)	9 (17,0%)
Formación y actualización del conjunto del personal involucrado (PDI y otro)	6 (12,8%)	11 (23,4%)	10 (21,3%)	11 (23,4%)	9 (19,1%)
Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso	6 (11,8%)	9 (17,6%)	17 (33,3%)	14 (27,5%)	5 (9,8%)
Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo					
Ámbito Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral					
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS
Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento	4 (6,6%)	13 (21,3%)	24 (39,3%)	17 (27,9%)	3 (4,9%)
Información sobre los servicios universitarios de empleo	14 (23,0%)	8 (29,5%)	12 (19,7%)	13 (21,3%)	4 (6,6%)
Información en normativa laboral	3 (7,9%)	13 (34,2%)	12 (31,6%)	6 (15,8%)	4 (10,5%)
Ámbito: Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal					
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS
Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal	7 (13,0%)	21 (38,9%)	11 (20,4%)	11 (20,4%)	4 (7,4%)
Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo	7 (12,5%)	16 (28,6%)	17 (30,4%)	12 (21,4%)	4 (7,1%)
Mentoring por parte de entidades empleadoras y emprendedores	6 (12,0%)	10 (20,0%)	15 (30,0%)	13 (26,0%)	6 (12,0%)
Ámbito: Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo					
Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS
Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo	13 (22,0%)	22 (37,3%)	8 (13,6%)	12 (20,3%)	4 (6,8%)
Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación	10 (16,9%)	17 (28,8%)	13 (22,0%)	13 (22,0%)	6 (10,2%)
Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)	7 (11,9%)	17 (28,8%)	17 (28,8%)	14 (23,7%)	4 (6,8%)
Formación y asesoramiento en networking	6 (10,9%)	18 (32,7%)	10 (18,2%)	16 (29,1%)	5 (9,1%)

Intermediación con el empleo

Ámbito Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad

Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS
Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad.	6 (11,5%)	13 (25,0%)	11 (21,2%)	17 (32,7%)	5 (9,6%)
Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad.	6 (10,3%)	13 (22,4%)	15 (25,9%)	18 (31,0%)	6 (10,3%)
Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora.	3 (5,4%)	16 (28,6%)	15 (26,8%)	18 (32,1%)	4 (7,1%)
Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y Alumni.	6 (11,8%)	15 (29,4%)	15 (29,4%)	12 (23,5%)	3 (5,9%)

Ámbito: Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral

Tipo de actuación de las universidades	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4	NS
La captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda.	4 (7,7%)	8 (15,4%)	13 (25,0%)	19 (36,5%)	8 (15,4%)
Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados	3 (5,6%)	13 (24,1%)	18 (33,3%)	16 (29,6%)	4 (7,4%)

Las 12 actuaciones clave sombreadas

Con todo, visto el valor dado a la necesaria integración de tipos de actuación con otros procesos internos y externos, también será necesario establecer pistas de relevancia sobre los tipos de actuación y procesos concretos que podrían estar involucrados en estas relaciones.

Así, considerando las aportaciones de las universidades participantes en el presente proyecto, se expone, para el caso de aquellos tipos de actuación en la mejora de la empleabilidad a los que estas han dado mayor importancia, una propuesta de cómo podrían relacionarse estos últimos con otros procesos internos y externos a la propia universidad de modo que con ello la institución tenga el mayor impacto posible en este sentido.

A partir de la identificación de tales tipos de actuación clave, se propone una ficha resumen de un potencial marco de relaciones con procesos internos y externos a la universidad para cada uno de los dichos tipos de actuación a los que las universidades participantes han otorgado, dentro de todos los considerados clave, mayor importancia en la mejora de la empleabilidad.

Las doce fichas resumen propuestas a modo de ejemplo (ver Tablas 2.5.10. a 2.5.22.) se organizan en los tres bloques descritos en capítulos anteriores: Definición y logro del perfil de egreso; Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo; e Intermediación con el empleo.

Más allá de la detallada información que, para cada tipo de actuación clave, se ofrece con respecto a su relación deseable, a criterio de las universidades participantes, con otros procesos internos y externos a la universidad, cabe apuntar una serie de conclusiones generales:

En primer lugar, cada uno de los tipos actuación clave enunciados se espera esté integrado con otros tipos de actuación internos tanto de su ámbito como de otros ámbitos de actuación (ver Tablas 2.5.10. a 2.5.22). En consonancia con esto, prácticamente la mitad de las universidades participantes (49%) considera muy importante contar con un procedimiento establecido para

trasladar información de los resultados de las actuaciones a otros servicios o procesos de la universidad (ver Tabla 2.5.24.).

En segundo lugar, además de la relación con los tres bloques de actuaciones en materia de empleabilidad, también se espera que, en términos generales, de manera sistemática y recurrente los diferentes tipos de actuación clave estén integrados con procesos internos relacionados con la gobernanza, planificación y organización institucional, el análisis de datos e información, y la gestión de sistemas de calidad institucionales y de soporte.

Precisamente en relación a la gestión de sistemas de calidad institucionales cabe destacar que prácticamente seis de cada diez universidades participantes (56%) entiende muy importante integrar en el Sistema de Garantía Interna de Calidad institucional el conjunto de procesos relevantes vinculados a la mejora de la empleabilidad y la inserción laboral (ver Tabla 2.5.24.).

Y en consonancia con lo anterior, una proporción similar de universidades también entiende como muy importante ‘contar con un procedimiento formalmente establecido de las actuaciones clave en materia de mejora de la empleabilidad para su diseño, planificación, seguimiento y revisión en base a resultados’ (59% de las universidades); y contar con una política institucional de medición del impacto y resultados de las actuaciones, y de la satisfacción de destinatarios e implicados con respecto a estas últimas (54% de las universidades) (ver Tabla 2.5.24.).

En tercer lugar, todos los tipos de actuación clave deberían establecer vínculos con otros procesos muchas veces también fundamentales, que en este caso no son liderados por las universidades. Es el caso, por ejemplo, de procesos de análisis de información sobre empleo y empleabilidad, procesos de demanda de capital humano, procesos de información y orientación a estudiantes en niveles preuniversitarios, o procesos y políticas de activación del empleo. Precisamente en relación con esto último, más de la mitad de las universidades participantes (52% de las universidades) consideran muy importante alinear sus actuaciones en la materia con las políticas públicas existentes (ver Tabla 2.5.24.).

En cuarto lugar, como resultado del agregado de las relaciones entre tipos de actuación y procesos enumeradas en las doce fichas se obtiene un amplio y complejo conjunto de enlaces (ver Figura 2.5.2.); que, a su vez, suponen la necesaria implicación de un nutrido y diverso conjunto de agentes (ver Tabla 2.5.25.) para que cada tipo de actuación avance en el logro de su principal objetivo. La planificación y gestión de tal entramado de relaciones, lejos de la improvisación, requeriría de un intensivo trabajo de reflexión, síntesis y organización para manejar y hacer útil, en definitiva, dicho entramado en pro de la consecución del objetivo de la mejora de la empleabilidad (ver Figura 2.5.3.).

Tabla 2.5.10. Procesos de dentro y fuera de la universidad con que debiera estar integrado el tipo de actuación clave “Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología” para alcanzar su objetivo

Eje	Definición y logro del perfil de egreso
Ámbito	Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso
Tipo de actuación	Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología
Procesos dentro de la universidad con los que podría estar integrado	
<p>Definición y logro del perfil de egreso: Diseño perfil de egreso en enseñanzas basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y en las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología . Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas . Prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional) . Actuaciones de movilidad . Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso . Formación y actualización del conjunto del personal involucrado (PDI y otro)</p>	
<p>Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) . Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento</p>	
<p>Intermediación con el empleo . Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad . Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad . Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora . Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni . Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados</p>	
Análisis de datos	
Gestión de la Calidad	
Relaciones institucionales	
Planificación y definición de política universitaria - desarrollo institucional	
Procesos fuera de la universidad con los que podría estar integrado	
Políticas públicas de empleo y emprendimiento	
Información de empresas, entidades empleadoras, Administración Pública y mercado laboral (prospección de sectores, salidas profesionales por titulaciones, procesos de selección, itinerarios profesionales, planes estratégicos de empleo locales, autonómicos, nacionales, europeos, ...)	
Gestión universitaria autonómica y nacional de empleo y prácticas	
Orientación preuniversitaria en centros educativos	

Tabla 2.5.11. Procesos de dentro y fuera de la universidad con que debiera estar integrado el tipo de actuación clave “Prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional)” para alcanzar su objetivo

Eje	Definición y logro del perfil de egreso
Ámbito	Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso
Tipo de actuación	Prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional)
Procesos dentro de la universidad con los que podría estar integrado	
<p>Definición y logro del perfil de egreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso <ul style="list-style-type: none"> . Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología . Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas . Actuaciones de movilidad . Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso . Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso 	
<p>Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral <ul style="list-style-type: none"> . Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento 	
<p>Intermediación con el empleo</p> <ul style="list-style-type: none"> . Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad <ul style="list-style-type: none"> . Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad . Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad . Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados 	
Análisis de datos	
Gestión de la Calidad	
Investigación	
Gestión de soporte académico	
Gestión tecnológica	
Relaciones institucionales	
Planificación y definición de política universitaria - desarrollo institucional	
Procesos fuera de la universidad con los que podría estar integrado	
Información de empresas, entidades empleadoras, Administración Pública y mercado laboral (convocatorias de prácticas en entidades, procesos de selección, difusión de oferta ...)	
Regulación legislativa	
Gestión universitaria autonómica y nacional de empleo y prácticas	

Tabla 2.5.12. Procesos de dentro y fuera de la universidad con que debiera estar integrado el tipo de actuación clave “Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento” para alcanzar su objetivo

Eje	Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo
Ámbito	Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral
Tipo de actuación	Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento
Procesos dentro de la universidad con los que podría estar integrado	
Definición y logro del perfil de egreso	
<ul style="list-style-type: none"> . Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología . Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas . Prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional) . Actuaciones de movilidad 	
Intermediación con el empleo	
<ul style="list-style-type: none"> . Captación y difusión de la oferta de empleo, y la casación de la oferta y la demanda . Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados 	
Análisis de datos	
Gestión de la Calidad	
Investigación	
Extensión universitaria. Formación continua	
Planificación y definición de política universitaria- desarrollo institucional	
Procesos fuera de la universidad con los que podría estar integrado	
Información de empresas, entidades empleadoras, Administración Pública y mercado laboral (procesos de difusión de información de empresas, planes estratégicos en materia de empleo, procesos de selección, convocatorias públicas, estudios de prospección sectorial...)	
Networking	
Políticas activas de empleo y emprendimiento	
Gestión universitaria autonómica y nacional de empleo y prácticas. Red de servicios	
Orientación preuniversitaria en centros educativos	

Tabla 2.5.13. Procesos de dentro y fuera de la universidad con que debiera estar integrado el tipo de actuación clave “Información sobre los servicios universitarios de empleo” para alcanzar su objetivo

Eje	Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo
Ámbito	Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral
Tipo de actuación	Información sobre los servicios universitarios de empleo
Procesos dentro de la universidad con los que podría estar integrado	
Definición y logro del perfil de egreso	
<ul style="list-style-type: none"> . Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso <ul style="list-style-type: none"> . Prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional) . Actuaciones de movilidad . Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso 	
Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes)	
. Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento	
Intermediación con el empleo	
<ul style="list-style-type: none"> . Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad . Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora . Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni . Captación y difusión de la oferta de empleo, y la casación de la oferta y la demanda . Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados 	
Análisis de datos	
Gestión de la Calidad	
Relaciones Institucionales	
Planificación y definición de política universitaria- desarrollo institucional	
Procesos fuera de la universidad con los que podría estar integrado	
Procesos de presentación de entidades y de difusión de ofertas de empleo/prácticas por parte de empresas o Administración Pública en jornadas, seminarios, eventos o ferias de empleo nacionales e internacionales	
Información de empresas, entidades empleadoras, agencias de empleo, Administración Pública y otras entidades europeas, nacionales, autonómicas o locales (planes de empleo, procesos de captación de talento, procesos de selección, programas de formación, procesos de comunicación ...)	
Procesos organizados por la red de servicios de orientación	
Orientación preuniversitaria en centros educativos	

Tabla 2.5.14. Procesos de dentro y fuera de la universidad con que debiera estar integrado el tipo de actuación clave “Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal” para alcanzar su objetivo

Eje	Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo
Ámbito	Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal
Tipo de actuación	Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal
Procesos dentro de la universidad con los que podría estar integrado	
Definición y logro del perfil de egreso	
<ul style="list-style-type: none"> . Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso <ul style="list-style-type: none"> . Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas . Prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional) . Actuaciones de movilidad . Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso 	
Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes)	
<ul style="list-style-type: none"> . Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento 	
Intermediación con el empleo	
<ul style="list-style-type: none"> . Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad . Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni 	
Planificación y definición de política universitaria- desarrollo institucional	
Procesos fuera de la universidad con los que podría estar integrado	
Información de empresas, entidades empleadoras, agencias de empleo, Administración Pública, otras entidades y mercado laboral (procesos de formación, procesos de selección, elaboración y difusión de pruebas de selección, visión de marca personal, carreras profesionales en las empresas ...)	
Políticas activas de empleo	
Networking	

Tabla 2.5.15. Procesos de dentro y fuera de la universidad con que debiera estar integrado el tipo de actuación clave “Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo” para alcanzar su objetivo

Eje	Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo
Ámbito	Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal
Tipo de actuación	Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo
Procesos dentro de la universidad con los que podría estar integrado	
Definición y logro del perfil de egreso	
<ul style="list-style-type: none"> . Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso <ul style="list-style-type: none"> . Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas . Prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional) . Actuaciones de movilidad . Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso . Formación y actualización del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) 	
Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes)	
<ul style="list-style-type: none"> . Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento . Información sobre los servicios universitarios de empleo . Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo 	
Intermediación con el empleo	
<ul style="list-style-type: none"> . Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad . Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora 	
Análisis de datos	
Gestión de la Calidad	
Investigación	
Extensión universitaria. Formación continua	
Planificación y definición de política universitaria- desarrollo institucional	
Procesos fuera de la universidad con los que podría estar integrado	
Procesos de presentación de entidades y de difusión de ofertas de empleo/prácticas por parte de empresas o Administración Pública en jornadas, seminarios, eventos o ferias de empleo nacionales e internacionales	
Información de empresas, entidades empleadoras, agencias de empleo, Administración Pública, otras entidades y mercado laboral (necesidades detectadas, procesos de formación, programas de emprendimiento, convocatoria de ayudas o subvenciones, procesos de selección, procesos de orientación ...)	
Networking	
Políticas activas de empleo y emprendimiento	

Tabla 2.5.16. Procesos de dentro y fuera de la universidad con que debiera estar integrado el tipo de actuación clave “Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo” para alcanzar su objetivo

Eje	Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo
Ámbito	Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo
Tipo de actuación	Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo
Procesos dentro de la universidad con los que podría estar integrado	
Definición y logro del perfil de egreso	
<ul style="list-style-type: none"> . Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas . Actuaciones de movilidad . Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso 	
Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes)	
. Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral	
Intermediación con el empleo	
. Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados	
Gestión de la Calidad	
Extensión universitaria. Formación continua	
Gestión tecnológica	
Planificación y definición de política universitaria- desarrollo institucional	
Procesos fuera de la universidad con los que podría estar integrado	
Información de empresas, entidades empleadoras, agencias de empleo, Administración Pública, otras entidades y mercado laboral (procesos de selección, procesos de comunicación...)	

Tabla 2.5.17. Procesos de dentro y fuera de la universidad con que debiera estar integrado el tipo de actuación clave “Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación” para alcanzar su objetivo

Eje	Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo
Ámbito	Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo
Tipo de actuación	Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación
Procesos dentro de la universidad con los que podría estar integrado	
Definición y logro del perfil de egreso	
<ul style="list-style-type: none"> . Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas . Actuaciones de movilidad . Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso 	
Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes)	
. Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral	
Intermediación con el empleo	
<ul style="list-style-type: none"> . Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad . Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados 	
Análisis de datos	
Gestión de la Calidad	
Extensión universitaria. Formación continua	
Planificación y definición de política universitaria- desarrollo institucional	
Procesos fuera de la universidad con los que podría estar integrado	
Información de empresas, entidades empleadoras, agencias de empleo, Administración Pública, otras entidades y mercado laboral (procesos de captación de talento, aspectos relevantes en CV, procesos formativos en elaboración de CV y carta de presentación ...)	
Networking	
Políticas activas de empleo	
Procesos organizados por la red de servicios de orientación	

Tabla 2.5.18. Procesos de dentro y fuera de la universidad con que debiera estar integrado el tipo de actuación clave “Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)” para alcanzar su objetivo

Eje	Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo
Ámbito	Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo
Tipo de actuación	Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)
Procesos dentro de la universidad con los que podría estar integrado	
Definición y logro del perfil de egreso	
<ul style="list-style-type: none"> . Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología . Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas . Prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional) . Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) del título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso 	
Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes)	
. Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral	
Intermediación con el empleo	
. Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad	
Análisis de datos	
Gestión de la Calidad	
Planificación y definición de política universitaria- desarrollo institucional	
Procesos fuera de la universidad con los que podría estar integrado	
Información de empresas, entidades empleadoras, agencias de empleo, Administración Pública y otras entidades (necesidades detectadas, procesos de selección, elaboración y difusión de pruebas de selección, captación de talento, ...)	
Políticas activas de empleo	
Procesos organizados por la red de servicios de orientación	

Tabla 2.5.19. Procesos de dentro y fuera de la universidad con que debiera estar integrado el tipo de actuación clave “Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad” para alcanzar su objetivo

Eje	Intermediación con el empleo
Ámbito	Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad
Tipo de actuación	Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad
Procesos dentro de la universidad con los que podría estar integrado	
Definición y logro del perfil de egreso <ul style="list-style-type: none"> . Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología . Prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional) . Actuaciones de movilidad 	
Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) <ul style="list-style-type: none"> . Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral . Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento 	
Intermediación con el empleo <ul style="list-style-type: none"> . Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad . Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad . Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni . Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados 	
Análisis de datos	
Gestión de la Calidad	
Gestión tecnológica	
Investigación	
Planificación y definición de política universitaria- desarrollo institucional	
Procesos fuera de la universidad con los que podría estar integrado	
Procesos de presentación de entidades y de difusión de ofertas de empleo/prácticas por parte de empresas o Administración Pública en jornadas, seminarios, eventos o ferias de empleo nacionales e internacionales	
Información de empresas, entidades empleadoras, agencias de empleo, Administración Pública y otras entidades (planes de actuación, procesos de comunicación ...)	
Políticas activas de empleo y emprendimiento	
Networking	

Tabla 2.5.20. Procesos de dentro y fuera de la universidad con que debiera estar integrado el tipo de actuación clave “Captación y difusión de la oferta de empleo, y la casación de la oferta y la demanda” para alcanzar su objetivo

Eje	Intermediación con el empleo
Ámbito	Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral
Tipo de actuación	Captación y difusión de la oferta de empleo, y la casación de la oferta y la demanda
Procesos dentro de la universidad con los que podría estar integrado	
Definición y logro del perfil de egreso . Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso	
Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) . Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral	
Intermediación con el empleo . Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad <ul style="list-style-type: none"> . Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad . Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad . Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni 	
Análisis de datos	
Gestión de la Calidad	
Investigación	
Relaciones Institucionales	
Planificación y definición de política universitaria- desarrollo institucional	
Procesos fuera de la universidad con los que podría estar integrado	
Procesos de presentación de entidades y de difusión de ofertas de empleo/prácticas por parte de empresas o Administración Pública en jornadas, seminarios, eventos o ferias de empleo nacionales e internacionales	
Información de empresas, entidades empleadoras, agencias de empleo, Administración Pública y otras entidades (procesos de gestión de portales de empleo, encuentros sectoriales, necesidades detectadas, procesos de selección, convocatorias de empleo ...)	
Políticas activas de empleo y emprendimiento	
Networking	

Tabla 2.5.21. Procesos de dentro y fuera de la universidad con que debiera estar integrado el tipo de actuación clave “Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados” para alcanzar su objetivo

Eje	Intermediación con el empleo
Ámbito	Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral
Tipo de actuación	Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados
Procesos dentro de la universidad con los que podría estar integrado	
Definición y logro del perfil de egreso	
<ul style="list-style-type: none"> . Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso . Prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional) 	
Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes)	
<ul style="list-style-type: none"> . Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral . Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento 	
Intermediación con el empleo	
<ul style="list-style-type: none"> . Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad . Captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda . Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni 	
Análisis de datos	
Gestión de la Calidad	
Investigación	
Extensión universitaria. Formación continua	
Relaciones Institucionales	
Planificación y definición de política universitaria- desarrollo institucional	
Procesos fuera de la universidad con los que podría estar integrado	
Procesos de presentación de entidades y de difusión de ofertas de empleo/prácticas por parte de empresas o Administración Pública en jornadas, seminarios, eventos o ferias de empleo nacionales e internacionales	
Información de empresas, entidades empleadoras, agencias de empleo, Administración Pública y otras entidades (encuentros sectoriales, planes estratégicos, procesos de selección, programas de inserción, convocatorias de empleo, de ayudas o subvenciones, registros administrativos ...)	
Políticas activas de empleo y emprendimiento	
Networking	

Figura 2.5.2. Resumen de relaciones entre tipos de actuación clave y procesos de dentro y fuera de la universidad

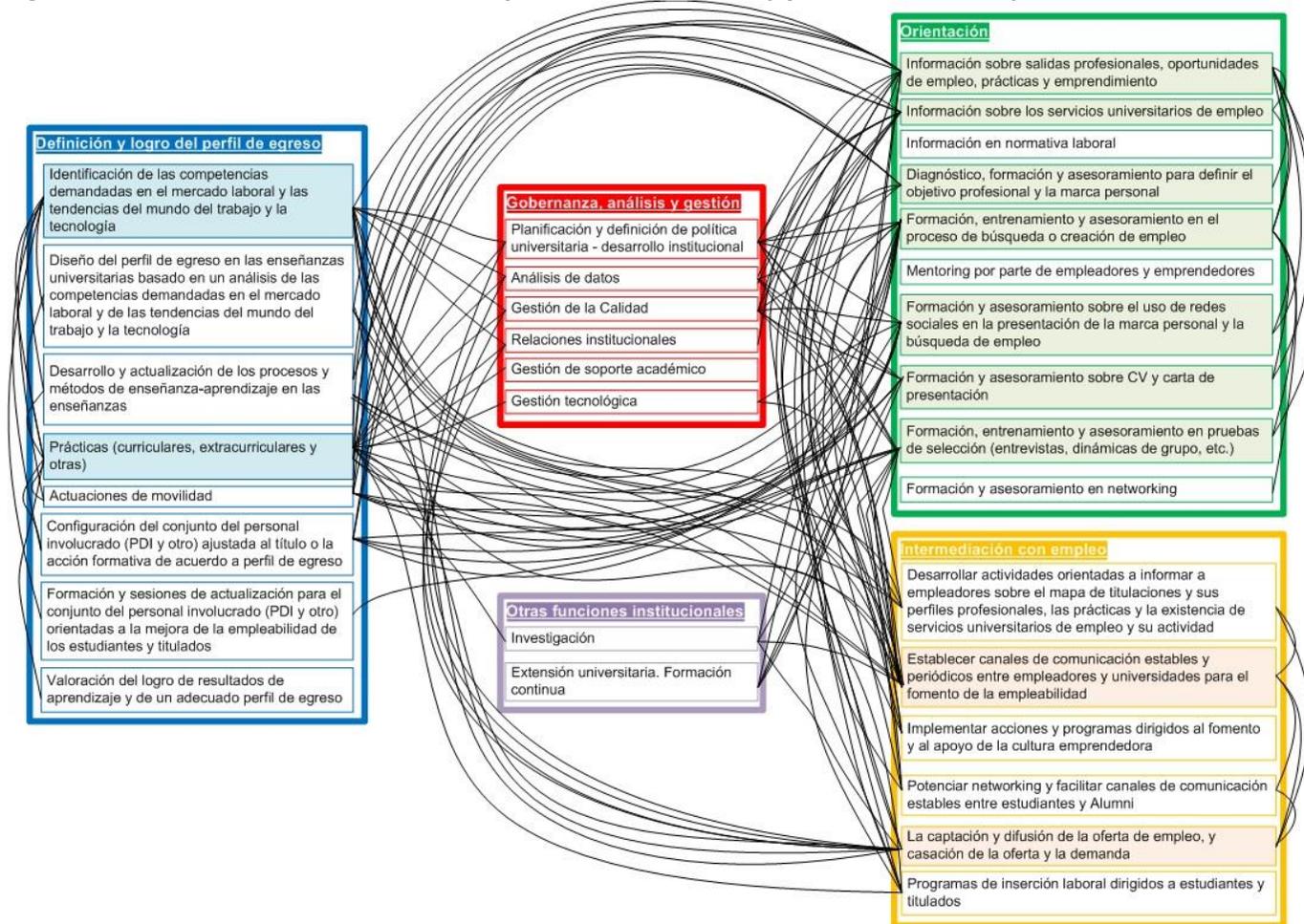
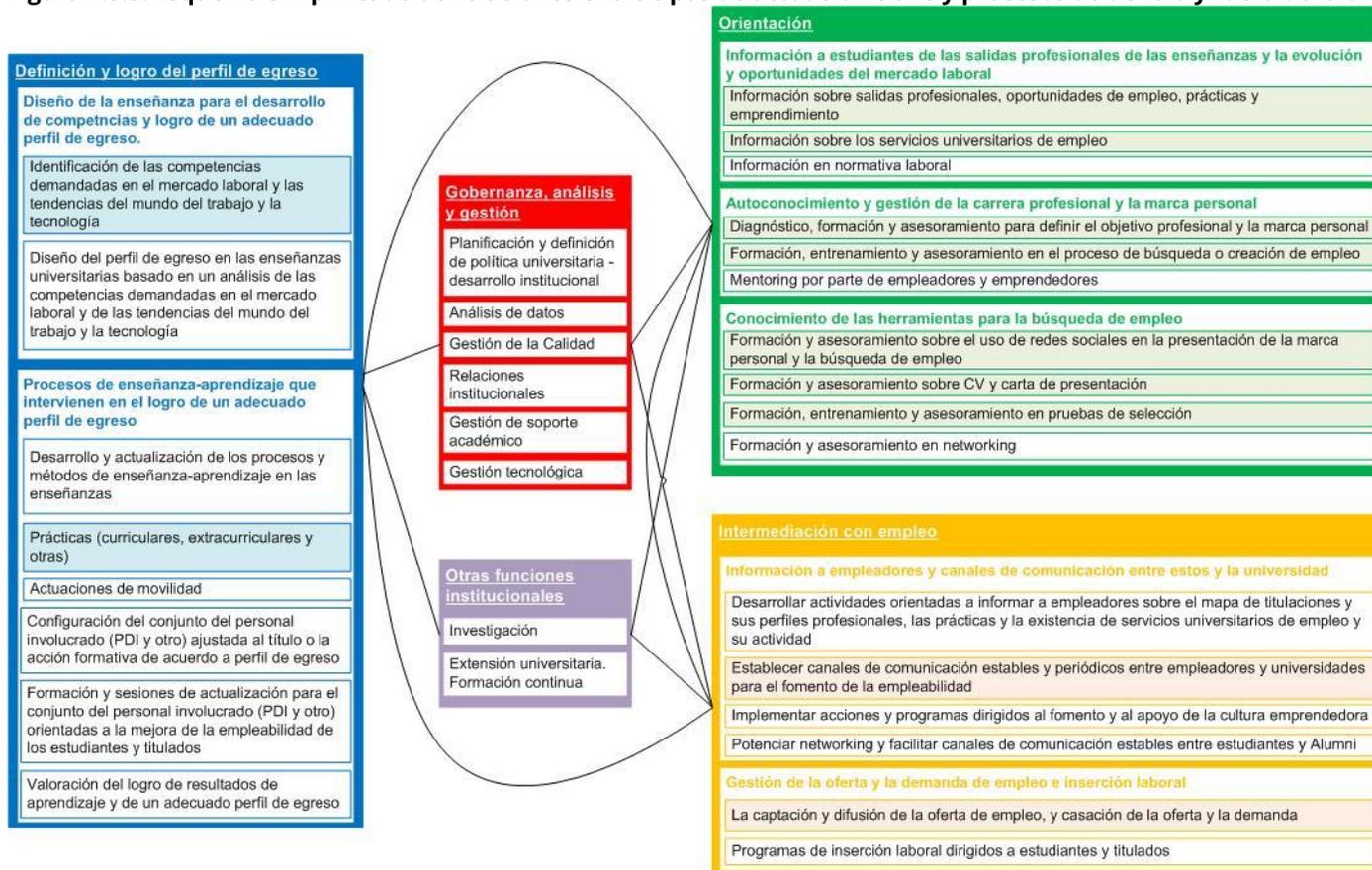


Figura 2.5.3. Esquema simplificado de relaciones entre tipos de actuación clave y procesos de dentro y fuera de la universidad



Todo lo anterior, sin duda, apela directamente a la **gobernanza de las instituciones universitarias** como elemento estratégico para articular, a través de liderazgo, planificación y organización, las actuaciones para la mejora de la empleabilidad.

En términos generales, en los tipos de actuación ligados a 1) la definición y logro del perfil de egreso, 2) la información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral, y 3) la intermediación con el empleo, un alto porcentaje de las universidades participantes indica que el equipo de gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.) debiera estar implicado en dichos tipos de actuación para que sean eficaces (ver Tablas 2.5.22.).

Dentro de los anteriores, precisamente varios tipos de actuación identificados como clave por las universidades están entre los que cuentan con porcentajes más elevados en este sentido en sus respectivos ámbitos. Así, por ejemplo, prácticamente nueve de cada diez universidades (87%) consideran que el equipo de gobierno de la universidad debiera estar implicado en tipos de actuación como 'identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología' y 'prácticas (curriculares, extracurriculares y otras)'. Proporción cercana a ocho de cada diez en el caso de tipos de actuación clave como: 'información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento'; 'establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad; y la 'captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda'.

En el caso de la opinión sobre la necesidad de implicación del equipo de gobierno del centro docente para que cada tipo de actuación sea eficaz, si bien en términos generales el consenso es menor que el observado para el caso del equipo de gobierno de la universidad, también es bastante relevante en los tipos de actuación encuadrados en el ámbito de la definición y logro del perfil de egreso (con una proporción superior a seis de cada diez universidades), y también particularmente en un tipo de actuación clave como es 'establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad' (73% de las universidades) (ver Tabla 2.5.22.).

Tabla 2.5.22. Nivel de importancia otorgada por las universidades a diferentes tipos de actuación para la mejora de la empleabilidad y/o la inserción laboral; 2) y 3) % de universidades que estiman que el equipo de gobierno de la universidad / equipo de gobierno del centro docente debiera estar implicado en este tipo de actuación para que sea eficaz (% sobre total de universidades que califican el tipo de actuación de referencia como importante o muy importante)

(1)	Existencia del tipo de actuación para la mejora de la empleabilidad y/o la inserción laboral de estudiantes y titulados (Valoración del nivel de importancia, considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante')
(2)	Equipo de gobierno de la universidad -vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.- debiera estar implicado en este tipo de actuación para que sea eficaz (% sobre total de universidades que califican este tipo de actuación como importante o muy importante).
(3)	Equipo de gobierno del centro docente debiera estar implicado en este tipo de actuación para que sea eficaz (% sobre total de universidades que califican este tipo de actuación como importante o muy importante).

Eje	Ámbito	Tipo de actuación	(1)		(2)		(3)	
			Med.	N.	%	N.	%	N.
1. Definición y logro del perfil de egreso	1.1. Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso	Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	3,8	63	87%	54	63%	39
		Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	3,6	63	79%	48	62%	38
	1.2. Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso	Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas	3,4	60	73%	37	65%	33
		Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras)	4,0	63	87%	54	65%	40
		Actuaciones de movilidad	3,5	62	87%	48	65%	36
		Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) ajustada al título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso	3,4	58	81%	42	69%	36
		Formación y sesiones de actualización para el conjunto del personal involucrado (PDI y otro) orientadas a la mejora de la empleabilidad de los estudiantes y titulados	3,4	60	79%	37	66%	31
		Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso	3,4	60	74%	37	64%	32

Eje	Ámbito	Tipo de actuación	(1)		(2)		(3)		
			Med.	N.	%	N.	%	N.	
2. Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo	2.1. Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral	Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento	3,9	64	77%	48	58%	36	
		Información sobre los servicios universitarios de empleo	3,7	64	71%	44	53%	33	
		Información en normativa laboral	2,8	64	50%	19	34%	13	
	2.2. Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal	Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal	3,7	63	64%	36	34%	19	
		Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo	3,7	64	66%	38	33%	19	
		Mentoring por parte de entidades empleadoras y emprendedores	3,2	64	58%	29	42%	21	
	2.3. Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo	Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo	3,7	64	57%	34	30%	18	
		Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación	3,8	64	45%	27	22%	13	
		Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)	3,8	64	47%	28	27%	16	
		Formación y asesoramiento en networking	3,6	64	57%	32	27%	15	
	3. Intermediación con el empleo	3.1. Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad	Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad	3,5	63	75%	40	55%	29
			Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad	3,8	63	78%	46	73%	43
Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora			3,6	63	81%	46	51%	29	
Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y Alumni			3,5	63	71%	37	54%	28	
3.2. Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral		La captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda	3,7	63	77%	41	47%	25	
		Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados	3,6	64	65%	37	35%	20	

Con respecto al conjunto de tipos de actuación que las universidades han destacado como de mayor relevancia para la mejora de la empleabilidad, en términos generales ven importante contar con una estructura estable de primer nivel y con competencias en la materia en el equipo de gobierno de la universidad (el 59% de las universidades valoran como muy importante contar con un Vicerrectorado de Empleo en la universidad -o estructura similar de liderazgo en el gobierno de estas actuaciones en el marco de la universidad-) (ver Tabla 2.5.24.).

Esta idea de llevar al más alto nivel de la gobernanza universitaria el asunto de las actuaciones en materia de mejora de la empleabilidad se ve sustancialmente reforzada en varias líneas.

En primer lugar, con respecto a la planificación, una proporción superior a siete de cada diez universidades participantes consideran muy importante, de un lado, incorporar actuaciones relevantes en materia de mejora de la empleabilidad en el plan estratégico de la universidad (73%); y, de otro, contar con un plan integrado y coordinado de actuaciones relevantes para la mejora de la empleabilidad, el emprendimiento y la inserción laboral (70%) (ver Tabla 2.5.24.).

En segundo lugar, con respecto a la toma de decisiones, cerca de la mitad de las universidades (46%) consideran muy importante contar con un proceso de información regular a este respecto sobre el conjunto de las actuaciones relevantes y sus resultados a unidades o equipos de decisión (claustros, consejos de centro, consejos de gobierno, consejo social, etc.); si bien dicha proporción se eleva a nueve de cada diez para el conjunto de universidades que ven este aspecto como importante o muy importante.

En tercer lugar, con respecto a los profesionales de la universidad que encabezan las iniciativas dentro de la universidad, de una parte, una proporción cercana a nueve de cada diez universidades (87%) ven muy importante, contar con recursos humanos especializados para la implementación de las actuaciones; y, de otra, cerca de la mitad (46%) entienden también muy importante llevar a cabo formación continua del personal de la universidad (PDI y PAS) para participar en actuaciones de mejora de la empleabilidad, el emprendimiento y la inserción laboral de estudiantes y titulados/-as; proporción que en este caso es superior a nueve de cada diez para el conjunto de universidades que ven este aspecto como importante o muy importante.

Y, en cuarto lugar, con respecto a la gestión de servicios y de recursos económicos y materiales, existe práctica unanimidad en la alta relevancia que tiene contar con servicios u oficinas orientados específicamente a temas de empleabilidad, emprendimiento e inserción laboral de estudiantes y egresados/-as (el 92% de las universidades lo considera muy importante).

En este punto, como complemento a lo anterior, tres cuartas partes de las universidades opinan que también será muy importante contar con recursos materiales especializados para la implementación de las actuaciones (73%), y contar con financiación sostenida específica y adecuada para el conjunto de actuaciones en materia de empleabilidad, emprendimiento e inserción laboral procedente de la ejecución presupuestaria de la universidad (73%). Todo ello sin menoscabo de que, asimismo, más de la mitad de las universidades también vean muy importante contar con financiación específica procedente

de fuentes externas a la universidad para el conjunto de actuaciones que inciden en la mejora de la empleabilidad (52%) (ver tabla 2.5.24.).

2.5.3.2. Actuaciones alineadas con otros procesos: Procesos de aseguramiento de la calidad

Con la finalidad de conocer si se están llevando a cabo la identificación y la mejora de las actuaciones críticas en materia de empleo y empleabilidad y cómo podrían integrarse con otros procesos relacionados con los programas de aseguramiento de la calidad, se ha preguntado a las universidades participantes en el presente proyecto si se *tiene en cuenta por cada tipo de actuación alguno de los procesos obligatorios actuales de evaluación externa*. De esta manera podemos conocer en qué porcentaje de universidades ya emplean este sistema de evaluación y su implicación a la hora de una posible aplicación.

Se pregunta individualmente por cada una de las actuaciones, mediante una pregunta de elección única, con las siguientes opciones:

- **Sí** (se tiene en cuenta actualmente el tipo de actuación de referencia en los procesos obligatorios de evaluación externa).
- **No** (no se tiene en cuenta actualmente en los procesos obligatorios de evaluación externa).
- **No Sabe/No contesta** (Desconoce la respuesta).

Atendiendo a las respuestas aportadas por las universidades, se ha dividido la información en tres Tablas de Resultados, con la finalidad de facilitar su interpretación. Cabe destacar que la información recoge las actuaciones de la Tabla 2.5.23.I., relacionada con el diseño y logro del perfil del egreso, frente a la Tabla 2.5.23.II. que recoge información acerca de la orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios, su relación con el empleo y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo y, por último, la Tabla 2.5.23.III. que recopila los indicadores relacionados con la intermediación con el empleo.

En la tabla 2.5.23.I., el porcentaje de respuesta "SI" está entre el 50% y el 70% en todas las actuaciones, a excepción de la formación y actuación del personal involucrado en el proceso de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro adecuado del perfil del egreso, que aun no superando el 50% de respuestas positivas, estas superan las respuestas negativas (34%, para "SI", frente a un 21,3% para "NO").

Cabe resaltar el hecho de que, entre todas las actuaciones evaluadas, once de ellas han sido identificadas como una actuación crítica, atendiendo al porcentaje de universidades que han elegido la respuesta "Muy Importante" y, de estas once actuaciones, en la tabla que se presenta están incluidas siete de ellas como actuaciones prioritarias.

En la Tabla 2.5.23.II. podemos observar un comportamiento contrario al caso anterior, siendo el porcentaje de respuestas "NO" (situado entre el 40% y el 50%), superior al "SI" en todos los casos excepto para la actuación de Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento, relacionada con la Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo (40,7%, para SI, frente a un 22% para NO).

En la Tabla 2.5.23.III. no se observa un dominio predominante de ninguna de las respuestas. Este hecho supone que el porcentaje de "SI" y "NO" resulten muy similares, encontrándose entre el 20% y el 30% en la mayoría de los casos, e identificando el porcentaje más elevado de respuesta en "No Sabe/No contesta".

Tablas 2.5.23. Actuaciones que se tienen en cuenta en los procesos obligatorios actuales de evaluación externa

Tabla 2.5.23.I.

Se tienen en cuenta en los procesos obligatorios actuales de evaluación externa:	No	Sí	No sabe
Definición y logro del perfil de egreso			
Ámbito: Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso			
Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	8 (13,01%)	36 (59,0%)	17 (27,09%)
Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	5 (8,5%)	34 (57,6%)	20 (33,9%)
Ámbito: Proceso de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso			
Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas	10 (20,4%)	25 (51,0%)	14 (28,6%)
Prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional)	5 (8,1%)	43 (69,4%)	14 (22,6%)
Actuaciones de movilidad	6 (11,1%)	36 (66,7%)	12 (22,2%)
Formación y actualización del conjunto del personal involucrado (PDI y otro).	10 (21,3%)	16 (34,0%)	21 (44,7%)
Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso.	10 (20,0%)	27 (54,0%)	13 (26,0%)

Tabla 2.5.23.II.

Se tienen en cuenta en los procesos obligatorios actuales de evaluación externa:	No	Sí	No sabe
Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo			
Ámbito: Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado de trabajo			
Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento	13 (22,0%)	24 (40,7%)	22 (37,3%)
Información sobre los servicios universitarios de empleo	25 (41,0%)	13 (21,3%)	23 (37,7%)
Información en normativa laboral	17 (44,7%)	4 (10,5%)	17 (44,7%)
Ámbito: Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal			
Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal	26 (48,1%)	9 (16,7%)	19 (35,2%)
Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo	24 (43,6%)	13 (23,6%)	18 (37,7%)
Mentoring por parte de entidades empleadoras y emprendedores	22 (44,9%)	6 (12,2%)	21 (42,9%)
Ámbito: Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo			
Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo	26 (45,6%)	8 (14,0%)	23 (40,4%)
Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación	30 (50,8%)	9 (15,3%)	20 (33,9%)
Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)	26 (44,1%)	11 (18,6%)	22 (37,3%)
Formación y asesoramiento en networking	24 (43,6%)	9 (16,4%)	22 (40,0%)

Tabla 2.5.23.III.

Se tienen en cuenta en los procesos obligatorios actuales de evaluación externa:	No	Sí	No sabe
Intermediación con el empleo			
Ámbito: Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad			
Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad	18 (36,7%)	10 (20,4%)	21 (42,9%)
Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidad para el fomento de la empleabilidad	19 (33,9%)	14 (25,0%)	23 (41,1%)
Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora	19 (34,5%)	14 (25,5%)	22 (40,0%)
Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni	19 (38,8%)	6 (12,2%)	24 (49,0%)
Ámbito: Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral			
Captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda	14 (28,0%)	14 (28,0%)	22 (44,0%)
Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados	17 (32,1%)	11 (20,8%)	24 (47,2%)

El diseño y la implantación del Sistema de Garantía Interno de Calidad (SGIC) ha servido para responder a diversas de cuestiones básicas que se desarrollan en las universidades españolas. Por un lado, cómo desde la universidad se utilizan los órganos, reglamentos, criterios, procedimientos, etc., para mejorar la calidad del diseño y el desarrollo de los

planes de estudio, la selección y promoción del profesorado, el desarrollo de la enseñanza o los resultados del aprendizaje, y por otro lado, cómo en las universidades se implica a diferentes grupos de interés en el diseño, desarrollo, evaluación y difusión de las actividades formativas.

A través de la implantación del SGIC, las universidades disponen de una importante herramienta que les permite contar con procesos sistemáticos que les facilita obtener información de las actuaciones de las titulaciones y documentarla para analizarlas y obtener conclusiones para asegurar la calidad de los procesos. Así, pueden conseguir un compromiso de mejora continua y llevar a cabo las propuestas que pudieran ser necesarias y aportar los recursos humanos y materiales necesarios para el buen desarrollo del Sistema de Garantía Interna de Calidad. La implantación de los SGIC ha permitido implantar nuevos procesos que permiten obtener información sobre las necesidades y satisfacción de los distintos grupos de interés, así como disponer de información fiable para la mejora continua de las propias titulaciones de Grado y Máster.

Más allá de lo anterior, las universidades también participan en procesos de evaluación externa. En este sentido cabe indicar varios de los programas o líneas de actuación que guardan relación con las áreas de empleabilidad y empleo.

A continuación, por tanto, se incluye la relación con los programas que son de obligado cumplimiento para la impartición de titulaciones oficiales, que son revisados periódicamente por las correspondientes agencias de calidad y un listado de "Otros Programas" en los que pueden estar inmersas algunas universidades y que también están vinculados a las áreas que ocupan a este informe.

2.5.3.2.1. Relación con los programas conducentes a la impartición de nuevas titulaciones oficiales

La memoria verificada y, en su caso las diferentes actualizaciones de la misma, constituye el compromiso establecido por la universidad con los y las estudiantes que se matriculan en el título y con la sociedad que otorga la confianza a la universidad para que pueda impartir un título con carácter oficial. En los siguientes apartados se observa una estrecha vinculación con cuestiones de empleo y empleabilidad²⁰:

- **2. Justificación del título:** Se debe argumentar el interés académico, científico o profesional del título; incorporar avales tales como informes de asociaciones o colegios profesionales, nacionales, europeas, de otros países o internacionales; describir procedimientos de consulta internos y externos utilizados para la elaboración del plan de estudios, pudiendo ser con profesionales, estudiantes u otros colectivos.
- **Competencias:** se definen las competencias a adquirir por las y los estudiantes de forma que, tras haber finalizado el título, permitan a la persona egresada una mejor y más rápida inserción laboral. Se definirán competencias generales y específicas y se incorporarán (dependiendo si es grado o máster) las competencias

²⁰ RD 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. Y Real Decreto 1027/2011, de 15 de julio, por el que se establece el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior

básicas que corresponda. Dentro de las competencias básicas de grado se incluye: “Que los estudiantes sepan aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio”.

- 9. Sistema de Garantía Interno de Calidad: La información contenida en este apartado puede referirse tanto a un sistema propio para el título como a un sistema de la universidad o centro responsable de las enseñanzas, aplicable al título. En este caso, se indica la necesidad de recoger “Procedimientos de análisis de la inserción laboral de los graduados y de la satisfacción con la formación recibida y en su caso su incidencia en la revisión y mejora del título”.

Cabe mencionar que el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES) debe de tenerse en cuenta en el diseño de todas las enseñanzas oficiales de educación superior y, en este sentido, el carácter profesional explícito que otorga dicho Marco a Títulos de Grado y también a una parte de los de Máster.

El MECES, de acuerdo al marco legal que lo regula, es un instrumento, internacionalmente reconocido, que permite la nivelación coherente de todas las cualificaciones de la educación superior para su clasificación, relación y comparación y que sirve, asimismo, para facilitar la movilidad de las personas en el espacio europeo de la educación superior y en el mercado laboral internacional.

2.5.3.2.2. Relación con los programas de seguimiento de las titulaciones oficiales

Los criterios de los procesos de seguimiento en los que se aprecia una notable relación con el empleo o la empleabilidad son:

- Criterio 5. Recursos Materiales y Servicios: En este criterio se trata el siguiente aspecto relacionado con el empleo y la empleabilidad, en tanto en cuanto las prácticas constituyen la primera toma de contacto del alumno con el mercado laboral:
 - o Las prácticas externas se han planificado según lo previsto y son adecuadas para la adquisición de las competencias del título.

2.5.3.2.3. Relación con los programas de acreditación de las titulaciones oficiales

Los criterios del modelo de evaluación para la **renovación de la acreditación y sellos internacionales de calidad** en los que se aprecia una notable relación con el empleo o la empleabilidad son:

- Criterio 1. Organización y Desarrollo: En este criterio se trata el siguiente aspecto relacionado con el empleo y la empleabilidad:
 - o El perfil de egreso definido (y su despliegue en el plan de estudios en competencias y resultados de aprendizaje) mantiene su relevancia y está

actualizado según los requisitos de su ámbito académico, científico y profesional.

- Criterio 5. Personal de apoyo, recursos materiales y servicios: En este criterio se trata el siguiente aspecto relacionado con el empleo y la empleabilidad, en tanto en cuanto las prácticas constituyen la primera toma de contacto del alumno con el mercado laboral:
 - o Las prácticas externas se han planificado según lo previsto y son adecuadas para la adquisición de las competencias del título.
- Criterio 7. Indicadores de Resultados: En este criterio se tratan los siguientes aspectos relacionados con el empleo y la empleabilidad:
 - o Los valores de los indicadores de inserción laboral de egresados/-as del título son adecuados al contexto científico, socio-económico y profesional del título.
 - o El perfil de egreso definido (y su despliegue en competencias y resultados de aprendizaje en el plan de estudios) mantiene su relevancia y está actualizado según los requisitos de su ámbito académico, científico y profesional.
 - o Actuaciones y resultados relacionados con la empleabilidad e inserción laboral de estudiantes y egresados/-as del título.

Más allá de los programas de obligado cumplimiento mencionados, existen otros programas voluntarios de evaluación externa; es el caso de los programas que revisan a nivel institucional los Sistemas de Garantía Internos de las universidades.

A continuación, se detallan aquellas directrices del modelo AUDIT de evaluación del sistema de garantía de calidad, certificado en varias universidades, en que se recogen aspectos vinculados a la mejora de la empleabilidad:

- Directrices, definición y documentación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria²¹
 - o Directriz 1.2. “Cómo el Centro orienta sus enseñanzas a los estudiantes. El Centro debe dotarse de procedimientos que le permitan comprobar que las acciones que emprende tienen como finalidad fundamental favorecer el aprendizaje del estudiante”.

El Centro debe:

1.2.1. Disponer de sistemas de información que le permitan conocer y valorar las necesidades del Centro en materia de: **Orientación profesional**
 - o Directriz 1.5. “Cómo el Centro analiza y tiene en cuenta los resultados. El centro/universidad debe dotarse de procedimientos que le permitan garantizar que se miden, analizan y utilizan los resultados (del aprendizaje, **de la inserción laboral** y de la satisfacción de los distintos grupos de interés) para la toma de decisiones y la mejora de la calidad de las enseñanzas”.

²¹ Aneca. Doc. 02. Programa Audit. Directrices, definición y documentación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria. V1_2018. Recuperado de <http://www.aneca.es/Programas-de-evaluacion/Evaluacion-institucional/AUDIT/Herramientas-para-el-diseno>

2.5.3.3. Relación de actuaciones de las universidades en materia de empleabilidad con recursos e iniciativas de otras instituciones

En una esfera diferente a la de los procesos de garantía de calidad existen otras iniciativas externas a las universidades y también conducentes a mejorar la empleabilidad. Iniciativas que, en la medida en que pueden también favorecer a estudiantes del ámbito universitario, pueden ser tenidas en consideración complementariamente por las propias universidades en el desarrollo de sus actuaciones. Algunos ejemplos son los que se describen a continuación:

El Portal de la Unión Europea EURES²²

EURES, es el portal europeo de la movilidad profesional, conocida como “red de cooperación para facilitar la libre circulación de trabajadores dentro de los Estados miembros de la UE, además de Islandia, Liechtenstein, Noruega, Suiza y Reino Unido”.

Esta red, está compuesta por:

- Oficina Europea de Cooperación,
- Las Oficinas Nacionales de Cooperación,
- Los socios EURES y
- Los socios de EURES asociados.

A nivel europeo, la red está coordinada por la Oficina Europea de Coordinación, creada dentro de la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión de la Comisión Europea. Siendo los responsables de la gestión del portal EURES.

Desempeña la función de facilitar información específica y ofrecer servicios de colocación que en beneficio de las entidades empleadoras y trabajadores fronterizos de las regiones transfronterizas europeas.

En la práctica EURES ofrece sus servicios a través de su portal y de una red humana que cuenta con aproximadamente 1.000 consejeros EURES que están en contacto permanente con solicitantes de empleo y entidades empleadoras de toda Europa.

Estrategia Empleo Europa 2020²³

La Estrategia de Empleo Europea 2020, tiene como objetivo la creación y la mejora de los puestos de trabajo dentro de los países miembros de la Unión Europea.

Son los Servicios Públicos de Empleo los responsables de la calidad de los servicios ofrecidos, proporcionando mecanismos para apoyar la gestión de las carreras profesionales individuales y promover la creación de empleo, prestando mayor atención a las necesidades de las entidades empleadoras y de forma especial a las pequeñas y medianas empresas que tradicionalmente son las que más requieren de los servicios de

²² Comisión Europea. Políticas, Información y Servicios. Portal de la Unión Europea EURES :Recuperado de <https://ec.europa.eu/eures/public/es/eures-services>

²³ Comisión Europea. Estrategia Europea de Empleo 2020-Directrices de Empleo. Recuperado de <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&intPageId=3427>

los Servicios Públicos de Empleo. La prestación de estos servicios de empleo debe de responder a las necesidades de los ciudadanos y de las empresas con mayor eficacia y eficiencia, flexibilidad y precisión.

Estrategia española de activación para el empleo²⁴

Según recoge el RD 1032/2017 de 15 de Diciembre, por el que se aprueba la Estrategia Española de Activación para el Empleo 2017-2020, determina el marco conceptual y organizativo al que deberán referirse todas las actuaciones que se llevan a cabo en el seno del Sistema Nacional de Empleo, en materia de políticas de activación y formación profesional para el empleo, los principios, los objetivos comunes, tanto estructurales como estratégicos, los instrumentos a utilizar, la planificación estratégica de las actuaciones a desarrollar y los recursos financieros con los que se prevé contar para el cumplimiento de los citados objetivos y actuaciones.

Cumple un papel vertebrador de las estrategias individuales de cada uno de los servicios públicos de empleo, en lo que se refiere a la intermediación entre oferta y demanda de empleo y al diseño y gestión de las políticas activas de empleo, en tanto que corresponde a los distintos agentes que constituyen el Sistema Nacional de Empleo determinar las actuaciones concretas a desarrollar para alcanzar los objetivos estructurales y estratégicos fijados en la propia Estrategia, en el marco de los principios y con los recursos que esta también prevé.

Plan Anual de Política de Empleo²⁵

El Plan Anual de Política de Empleo 2019 establece los objetivos a alcanzar en este año en el conjunto de España y en cada una de las distintas Comunidades Autónomas, así como los indicadores que se van a utilizar para valorar su grado de consecución.

De esta manera, el Plan Anual de Política de Empleo se configura como un instrumento de evaluación de los servicios y programas de políticas activas de empleo desarrolladas por el Servicio Público de Empleo Estatal y las Comunidades Autónomas.

Asimismo, contiene los servicios y programas de políticas activas de empleo e intermediación laboral que van a llevar a cabo las Comunidades Autónomas y el Servicio Público de Empleo Estatal en el ejercicio de sus competencias.

Cartera común de servicios del Sistema Nacional de Empleo²⁶

Según el RD 7/2015, de 16 de enero, por el que se aprueba la Cartera Común de servicios del Sistema Nacional de Empleo, es de carácter común y de aplicación a los Usuarios de los Servicios Públicos de Empleo, donde el acceso a las prestaciones incluidas en cada servicio

²⁴ Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Estrategia Española de Activación para el Empleo 2017-2020. (2017,15 de diciembre) Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2017/12/15/1032/dof/spa/pdf>

²⁵ Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. Secretaria de Estado de Empleo. Plan Anual de Política de Empleo (2019,15 de marzo). Recuperado de [https://www.boe.es/eli/es/res/2019/03/12/\(1\)/dof/spa/pdf](https://www.boe.es/eli/es/res/2019/03/12/(1)/dof/spa/pdf)

²⁶ Ministerio de Trabajo y Economía Social. Publicaciones Oficiales del Servicio Público de Empleo Estatal. Cartera común de servicios del Sistema Nacional de Empleo (2015) Recuperado de <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-empleo/cartera-comun-servicios-sne.html>

se garantizará con independencia del lugar en que se encuentre y en las condiciones de calidad y equidad en la atención a los usuarios en el conjunto del territorio nacional.

La Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo está integrada por los servicios de orientación profesional, de colocación y de asesoramiento a las empresas, formación y cualificación para el empleo y de asesoramiento para el autoempleo y el emprendimiento.

Para cada uno de dichos servicios se establece el objeto del mismo, así como sus actividades y se presta tanto a personas desempleadas como ocupadas, así como a las empresas independientemente de su forma jurídica.

La articulación de un itinerario personalizado para el empleo se configura como un derecho para las personas desempleadas y una obligación para los Servicios Públicos de Empleo. Dicha atención podrá prestarse de manera presencial, a través de las oficinas públicas de empleo y, en su caso, de las entidades colaboradoras de los Servicios Públicos de Empleo, o no presencial, a través del Portal Único de Empleo y medios técnicos o tecnológicos.

*Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven*²⁷

La Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven es un proyecto, que recoge 100 medidas cuyo objetivo final es facilitar el acceso de los jóvenes al mercado laboral a través de la contratación o del autoempleo. Las 15 medidas de choque, con impacto en el corto plazo, se aprobaron de forma inmediata a través del Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero, de Medidas de Apoyo al Emprendedor y de Estímulo del Crecimiento y de la Creación de Empleo. La Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven ha previsto la puesta en marcha de medidas que se constituyen como elementos importantes en la implantación de la Garantía Juvenil para la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo.

*Plan de Choque Empleo Joven, 2019-2021*²⁸

Con el nuevo Plan de Choque por el Empleo Joven 2019-2021 se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Buscar la mejora de la competitividad y el valor añadido de la estructura productiva española con el objetivo de alcanzar niveles de crecimiento económico que permitan generar una oferta sustancial de empleo, estable o flexible, sobre la base del desarrollo de sectores de futuro y con alto valor añadido.
- El compromiso con la formación integral y con la cualificación de las personas jóvenes, que impulse su promoción individual, colectiva y profesional, que se apoye en el sistema educativo y al entorno laboral como elementos fundamentales para su integración social, que dote de competencias profesionales a aquellos jóvenes con escasa cualificación, que se ocupe de los jóvenes del entorno rural y que potencie y refuerce el papel de los Servicios Públicos de Empleo como puerta de entrada al mercado de trabajo y a la vida activa.

²⁷ Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven (2013-2016). Recuperado de http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/rse/documentos/eeej/eeej_documento.pdf

²⁸ Ministerio de Trabajo y Economía Social. Plan de Choque Empleo Joven, (2019-2021) Recuperado de <https://www.sepe.es/HomeSepe/Personas/encontrar-trabajo/plan-de-choque-empleo-joven-2019-2021.html>

- Desarrollar iniciativas de retorno a la escuela, de apoyo a la formación en competencias estratégicas, de apoyo a la formación profesional dual, al empleo con derechos, al emprendimiento de los jóvenes, el fomento de la participación sindical de las personas jóvenes y del asociacionismo empresarial.

En particular los Objetivos de este Plan de Empleo dirigido a los jóvenes son:

1. Establecer un marco laboral de calidad en el empleo y la dignidad en el trabajo.
2. Hacer protagonistas a las personas jóvenes de su proceso de inserción laboral y cualificación.
3. Incrementar la cualificación y la inserción laboral a las personas jóvenes dotándolas de más competencias profesionales, superando la brecha tecnológica y la segregación, tanto en la selección de itinerarios formativos como en el mercado laboral.
4. Favorecer el desarrollo de un nuevo modelo económico basado en la sostenibilidad social, la productividad y el valor añadido.
5. Prestar una atención adecuada e individualizada dotando a los Servicios Públicos de Empleo de los medios y recursos.
6. Eliminar la segregación horizontal y la brecha salarial de género para lo cual es necesario desarrollar una formación específica en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para eliminar sesgos de género.
7. Combatir el efecto desánimo de las personas jóvenes que no buscan empleo porque creen que no lo van a encontrar.
8. Se prestará especial atención a colectivos especialmente vulnerables (migrantes, parados larga duración, abandono escolar, personas con discapacidad, etc.)

Plan Nacional de Implantación de Garantía Nacional²⁹

La Garantía Juvenil es una iniciativa europea que tiene como objetivo facilitar el acceso de los jóvenes menores de 25 años al mercado laboral, y que se desarrolla a nivel nacional a través del Plan Nacional para la Implementación de la Garantía Juvenil en España.

El objetivo de la Garantía Juvenil es garantizar que todos los jóvenes menores de 25 años reciban una buena oferta de empleo, educación continua, formación de aprendiz o periodo de prácticas en un plazo de cuatro meses tras acabar la educación formal o quedar desempleados.

2.5.4. Conclusiones

A lo largo del presente capítulo, se ha ido dando respuesta a las preguntas planteadas al inicio del mismo, concretamente tres eran los objetivos perseguidos: analizar la importancia de los procedimientos de recogida y análisis de la información de actuaciones críticas en materia de empleo y empleabilidad, la organización e integración de dichas

²⁹ Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Plan Nacional de Implantación de Garantía Nacional. (diciembre 2013). Recuperado de http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/garantiajuvenil/documentos/plannacionalgarantiajuvenil_es.pdf

actuaciones tanto de manera interna como externa en la universidad, y finalmente cómo emplear la información recogida. Pues bien, adicionalmente a la exposición detallada de estos aspectos a lo largo del capítulo, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Las **actuaciones claves** se pueden considerar imprescindibles en las estrategias de empleo y empleabilidad de las instituciones universitarias, constituyendo una oportunidad para la obtención de información que facilite tanto la autoevaluación de dichas actuaciones como el conocimiento de las dinámicas de empleo, orientación e intermediación laboral que interesa visibilizar en la universidad.
- En general, según los resultados obtenidos en el cuestionario del presente proyecto, el orden otorgado a las actuaciones universitarias en materia de empleo y empleabilidad según su importancia coincide con el orden de necesidad de disponer de mecanismos de información y análisis sobre la actuación. Este ordenamiento es principalmente coincidente en las actuaciones clave que necesitan ser analizadas mediante mecanismos expresamente destinados a la recogida de información para su análisis. Mientras que, por otra parte, y salvo excepciones, las actuaciones de menor importancia no demandan la definición expresa de estos mecanismos.
- Las alteraciones en el orden de necesidad de disponer de mecanismos de información y análisis en aquellas actuaciones de importancia intermedia, nos indica claramente que las actuaciones y el análisis de las mismas son dos aspectos claramente diferenciados para la muestra que ha respondido al cuestionario.
- Esta situación sugiere que estas actuaciones que no forman parte del eje central de la cartera de servicios en materia de empleo y empleabilidad universitarias, sí que requieren información por parte de las instituciones universitarias. De hecho, pueden apuntar cuáles son los retos de empleabilidad del sistema universitario que deben abordarse con una mayor eficiencia, y que podrían constituir una oportunidad para el desarrollo e integración de las actuaciones claves de los servicios de empleo con las demandas tanto internas como externas las instituciones universitarias.
- Los servicios de empleo y empleabilidad universitarios deben cumplir con la exigencia de llevar a cabo **tareas de seguimiento y evaluación** de sus actuaciones, es un imperativo por el papel trascendental que desempeñan en el proceso de transición de la educación superior al mercado laboral de egresados y egresadas. Por ello, en el procedimiento eficaz de revisión dentro del ciclo de mejora continua de la actuación, es importante que exista una estrategia para evaluar la eficacia del tipo de actuación de referencia en relación al objetivo que este persigue.
- La **organización e integración del marco de actuaciones clave** de la universidad es crucial para lograr, por una parte, maximizar el impacto de cada actuación de la universidad dirigida a la mejora de la empleabilidad y de todas en conjunto; y, por otra, un mejor aprovechamiento de esfuerzos por parte de todos los agentes intervinientes y, en definitiva, un funcionamiento más eficiente de la institución universitaria.

- La perspectiva del análisis del funcionamiento de las organizaciones por procesos puede contribuir a organizar e integrar más adecuadamente los procesos involucrados en los diferentes tipos de actuaciones puestos en marcha por las universidades, más allá de las particiones departamentales que en cada caso las lideren operativamente.
- Para contribuir a alcanzar el objetivo perseguido por los tipos de actuación clave:
 - 1) Se espera que cada uno esté integrado con otros tipos de actuación internos tanto de su ámbito como de otros ámbitos de actuación.
 - 2) Se espera que, en términos generales, de manera sistemática y recurrente los diferentes tipos de actuación clave estén integrados con procesos internos relacionados con la gobernanza, planificación y organización institucional, el análisis de datos e información, y la gestión de sistemas de calidad institucionales y de soporte.
 - 3) Todos los tipos de actuación clave deberían establecer vínculos con otros procesos muchas veces también fundamentales, que en este caso no son liderados por las universidades.
 - 4) Como resultado del agregado de las relaciones entre tipos de actuación y procesos se obtiene un amplio y complejo conjunto de enlaces. La planificación, organización y gestión de tal entramado de relaciones, lejos de la improvisación, requeriría de un intensivo trabajo de reflexión, síntesis y organización para manejar y hacer útil, en definitiva, este entramado de relaciones en pro de la consecución del objetivo de la mejora de la empleabilidad.
- Todo lo anterior, sin duda, apela directamente a la **gobernanza de las instituciones universitarias** como elemento estratégico para articular, a través de liderazgo, planificación y organización, las actuaciones para la mejora de la empleabilidad. Así, se ve importante contar con una estructura estable de primer nivel y con competencias en la materia en el equipo de gobierno de la universidad.
- Lo anterior se vería reforzado con acciones en varias líneas. De este modo sería importante:
 - 1) Con respecto a la planificación: incorporar actuaciones relevantes en materia de mejora de la empleabilidad en el plan estratégico de la universidad; y contar con un plan integrado y coordinado de actuaciones relevantes para la mejora de la empleabilidad, el emprendimiento y la inserción laboral.
 - 2) Con respecto a la toma de decisiones y comunicación: contar con un procedimiento establecido para trasladar información de los resultados de las actuaciones a otros servicios o procesos de la universidad.
 - 3) Con respecto a los profesionales de la universidad: contar con recursos humanos especializados; y llevar a cabo formación continua del personal.
 - 4) Y con respecto a la gestión de servicios y de recursos económicos y materiales: contar con servicios u oficinas orientados específicamente a temas de empleabilidad, emprendimiento e inserción laboral de estudiantes y

egresados/-as; y, contar con recursos materiales especializados, y con financiación sostenida específica y adecuada para el conjunto de actuaciones clave.

- Es importante integrar en el Sistema de Garantía Interna de Calidad institucional el conjunto de procesos relevantes vinculados a la mejora de la empleabilidad y la inserción laboral. A través de la implantación del SGIC, las universidades disponen de una importante herramienta que les permite contar con procesos sistemáticos para obtener información de las titulaciones en materia de empleo y empleabilidad, (encuestas de inserción aboral, de satisfacción de entidades empleadoras, etc.) y así analizar y obtener conclusiones para asegurar la calidad de los procesos. Los criterios del modelo de evaluación para la renovación de la acreditación y sellos internacionales de calidad, guardan gran relación con el empleo y la empleabilidad, tanto en la definición del perfil del egreso, como en las prácticas externas que constituyen la primera toma de contacto de los y las estudiantes con el mundo laboral.

2.5.5. Referencias

- ANECA (2018). Aneca. Doc. 02. Programa Audit. Directrices, definición y documentación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria. V1_2018. Recuperado de <http://www.aneca.es/Programas-de-evaluacion/Evaluacion-institucional/AUDIT/Herramientas-para-el-diseno>.
- Comisión Europea. Políticas, Información y Servicios. Portal de la Unión Europea EURES. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eures/public/es/eures-services>
- Comisión Europea. Estrategia Europea de Empleo 2020-Directrices de Empleo. Recuperado de <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&intPagId=3427>.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Estrategia Española de Activación para el Empleo 2017-2020. (2017,15 de diciembre). Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2017/12/15/1032/dof/spa/pdf>.
- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. Secretaria de Estado de Empleo. Plan Anual de Política de Empleo (2019,15 de marzo). Recuperado de [https://www.boe.es/eli/es/res/2019/03/12/\(1\)/dof/spa/pdf](https://www.boe.es/eli/es/res/2019/03/12/(1)/dof/spa/pdf).
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. Publicaciones Oficiales del Servicio Público de Empleo Estatal. Cartera común de servicios del Sistema Nacional de Empleo (2015). Recuperado de <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-empleo/cartera-comun-servicios-sne.html>.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven (2013-2016). Recuperado de http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/rse/documentos/eeej/eeej_documento.pdf.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. Plan de Choque Empleo Joven, (2019-2021) Recuperado de <https://www.sepe.es/HomeSepe/Personas/encontrar-trabajo/plan-de-choque-empleo-joven-2019-2021.html>.

- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Plan Nacional de Implantación de Garantía Nacional. (diciembre 2013). Recuperado de http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/garantiajuvenil/documentos/plannacionalgarantiajuvenil_es.pdf.
- Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. «BOE» núm. 260.
- Real Decreto 1027/2011, de 15 de julio, por el que se establece el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior. «BOE» núm. 185.
- Rogers, P. (2014). Teoría del Cambio, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Recuperado de https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf.

2.5.6. Anexo

Tabla 2.5.24. Elementos contextuales e institucionales de relevancia para el conjunto de tipos de actuación

	Nada importante 1	2	3	Muy importante 4
Contar con un marco conceptual de referencia en materia de empleabilidad, inserción laboral y emprendimiento	1 (1,6%)	6 (9,8%)	23 (37,7%)	28 (45,9%)
Fundamentar sus actuaciones en publicaciones científicas, estudios o investigaciones sobre empleabilidad e inserción laboral	1 (1,6%)	15 (24,6%)	22 (36,1%)	21 (34,4%)
Tomar en consideración referentes y buenas prácticas nacionales e internacionales a la hora de diseñar y de revisar cada tipo de actuación	0 (0,0%)	1 (1,6%)	34 (54,0%)	27 (42,9%)
Fundamentar sus actuaciones en análisis de datos comparativos sobre empleabilidad, inserción laboral y emprendimiento	1 (1,6%)	5 (8,1%)	22 (35,5%)	34 (54,8%)
Alinear sus actuaciones con las políticas públicas existentes	0 (0,0%)	8 (12,9%)	20 (32,3%)	32 (51,6%)
Identificar el momento clave para el desarrollo las actuaciones de acuerdo a las necesidades de cada perfil de destinatario, de modo que sean efectivas	0 (0,0%)	2 (3,2%)	25 (39,7%)	34 (54,0%)
Identificar canales de comunicación adecuados para el desarrollo de las actuaciones, de acuerdo a las necesidades de cada perfil de destinatario	0 (0,0%)	6 (9,5%)	12 (19,0%)	44 (69,8%)
Contar con una estrategia formal para conseguir adaptar cada tipo de actuación a las características o necesidades de los diferentes perfiles de destinatario (ej.: personas con discapacidad, etc.)	0 (0,0%)	8 (12,9%)	18 (29,0%)	35 (56,5%)
Contar con una estrategia formal para conseguir alcanzar o mantener la cobertura de participación deseada en las distintas actuaciones para cada tipo de destinatario	0 (0,0%)	6 (9,7%)	20 (32,3%)	33 (53,2%)
Contar con servicios u oficinas orientados específicamente a temas de empleabilidad, emprendimiento e inserción laboral de estudiantes y egresados (observatorio o servicio de recogida y análisis de información; servicio de orientación; servicio de intermediación, etc.)	0 (0,0%)	1 (1,6%)	3 (4,7%)	59 (92,2%)

	Nada Importante 1	2	3	Muy importante 4
Contar con recursos humanos especializados para la implementación de las actuaciones	0 (0,0%)	1 (1,6%)	6 (9,5%)	55 (87,3%)
Contar con recursos materiales especializados para la implementación de las actuaciones	0 (0,0%)	3 (4,8%)	12 (19,0%)	46 (73,0%)
Llevar a cabo formación continua del personal de la universidad (PDI y PAS) para participar en actuaciones de mejora de la empleabilidad, el emprendimiento y la inserción laboral de estudiantes y titulados	0 (0,0%)	5 (7,9%)	29 (46,0%)	29 (46,0%)
Contar con una estrategia formal para procurar la implicación de los agentes clave en cada actuación	0 (0,0%)	4 (6,6%)	21 (34,4%)	34 (55,7%)
Contar con financiación sostenida específica y adecuada para el conjunto de actuaciones en materia de empleabilidad, emprendimiento e inserción laboral procedente de la ejecución presupuestaria de la universidad	0 (0,0%)	1 (1,6%)	15 (23,4%)	47 (73,4%)
Contar con financiación específica procedente de fuentes externas a la universidad para el conjunto de actuaciones que inciden en la mejora de la empleabilidad	0 (0,0%)	8 (12,5%)	20 (31,3%)	33 (51,6%)
Incorporar actuaciones relevantes en materia de mejora de la empleabilidad en el plan estratégico de la universidad	0 (0,0%)	0 (0,0%)	16 (25,0%)	47 (73,4%)
Contar con un plan integrado y coordinado de actuaciones relevantes para la mejora de la empleabilidad, el emprendimiento y la inserción laboral	0 (0,0%)	0 (0,0%)	18 (28,1%)	45 (70,3%)
Contar con un procedimiento establecido para trasladar información de los resultados de las actuaciones a otros servicios o procesos de la universidad	0 (0,0%)	4 (6,6%)	26 (42,6%)	30 (49,2%)
Contar con un proceso de información regular sobre el conjunto de las actuaciones relevantes y sus resultados a unidades o equipos de decisión (claustros, consejos de centro, consejos de gobierno, consejo social, etc.)	0 (0,0%)	6 (9,5%)	28 (44,4%)	29 (46,0%)
Contar con una política institucional de medición del impacto y resultados de las actuaciones, y de la satisfacción de destinatarios e implicados con respecto a estas últimas	0 (0,0%)	4 (6,3%)	24 (38,1%)	34 (54,0%)
Recabar y utilizar evidencias sobre la repercusión de cada tipo de actuación a la hora de alcanzar los objetivos de mejora de la empleabilidad o inserción laboral	1 (1,6%)	5 (7,9%)	24 (38,1%)	31 (49,2%)
Integrar en el Sistema de Garantía Interna de Calidad institucional el conjunto de procesos relevantes vinculados a la mejora de la empleabilidad y la inserción laboral	1 (1,6%)	4 (6,3%)	21 (33,3%)	35 (55,6%)
Contar con un procedimiento formalmente establecido de las actuaciones clave en materia de mejora de la empleabilidad para su diseño, planificación, seguimiento y revisión en base a resultados	1 (1,6%)	6 (9,8%)	16 (26,2%)	36 (59,0%)
Contar con un Vicerrectorado de Empleo en la universidad (o estructura similar de liderazgo en el gobierno de estas actuaciones en el marco de la universidad)	2 (3,2%)	7 (11,1%)	14 (22,2%)	37 (58,7%)
Implicar a las entidades empleadoras en el gobierno de la universidad	11 (18,3%)	16 (26,7%)	16 (26,7%)	12 (20,0%)

Tabla 2.5.25. Agentes internos y externos a la universidad que se considera debieran estar implicados en cada tipo de actuación para que sea eficaz

		Agentes implicados																														N	
		"Equipo de gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)"	"Equipo de gobierno del centro docente"	"Comisiones de la universidad"	"Comisiones del centro docente"	"Consejo Social"	"Consejo de estudiantes"	Responsables / Coordinadores del título / Jefes de estudios	"Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad"	"Observatorio de empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.)"	"Unidad de calidad; unidad de evaluación; etc."	"Otros servicios"	"Tutores académicos de las prácticas"	"Tutores profesionales de las prácticas"	"Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas"	"PAS"	"PDI"	"Estudiantes preuniversitarios"	"Estudiantes de Grado"	"Estudiantes de Máster"	"Estudiantes de Doctorado"	"Estudiantes de Títulos propios"	"Asociaciones de Estudiantes"	"Titulados universitarios"	"Entidades empleadoras (responsables de RRHH)"	"Entidades empleadoras (otros profesionales en puestos técnicos)"	"Entidades empleadoras (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)"	"Emprendedores"	"Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad"	"Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)"	"Otro"		
1. Definición y logro del perfil de egreso.	1.1. Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso	Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	87%	63%	23%	32%	42%	47%	74%	92%	74%	63%	23%	47%	60%	63%	18%	24%	11%	39%	35%	24%	26%	26%	53%	90%	65%	61%	61%	53%	53%	3%	62
		Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	79%	62%	25%	39%	33%	44%	80%	79%	66%	62%	23%	46%	43%	59%	18%	31%	10%	31%	30%	20%	18%	15%	46%	75%	61%	61%	49%	43%	36%	2%	61
	1.2. Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso	Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas	73%	65%	27%	47%	16%	39%	78%	61%	39%	49%	24%	59%	53%	49%	18%	59%	10%	41%	39%	29%	24%	16%	43%	55%	55%	49%	49%	37%	33%	6%	51
		Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras)	87%	65%	26%	34%	29%	34%	76%	84%	44%	42%	21%	81%	79%	89%	23%	40%	8%	48%	48%	32%	39%	16%	23%	79%	60%	53%	40%	37%	27%	3%	62
		Actuaciones de movilidad	87%	65%	36%	38%	18%	44%	78%	64%	29%	38%	45%	35%	24%	45%	22%	35%	4%	45%	44%	35%	29%	13%	22%	40%	33%	29%	25%	33%	22%	18%	55
		Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) ajustada al título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso	81%	69%	40%	44%	23%	23%	65%	54%	29%	44%	23%	27%	21%	29%	35%	73%	4%	17%	15%	13%	10%	8%	27%	38%	40%	37%	25%	23%	19%	2%	52
		Formación y sesiones de actualización para el conjunto del personal involucrado (PDI y otro) orientadas a la mejora de la empleabilidad de los estudiantes y titulados	79%	66%	30%	26%	17%	23%	60%	64%	47%	38%	30%	26%	19%	23%	49%	70%	2%	11%	9%	6%	6%	4%	19%	32%	28%	23%	23%	23%	21%	0%	47
Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso	74%	64%	40%	44%	30%	30%	64%	78%	72%	74%	28%	44%	38%	38%	18%	46%	4%	24%	28%	16%	18%	16%	46%	60%	52%	46%	34%	32%	26%	0%	50		
2. Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo.	2.1. Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral	Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento	77%	58%	15%	19%	27%	32%	65%	92%	53%	23%	16%	39%	27%	48%	13%	39%	15%	39%	37%	27%	24%	19%	47%	69%	58%	55%	61%	39%	45%	6%	62
		Información sobre los servicios universitarios de empleo	71%	53%	10%	11%	16%	31%	58%	87%	53%	26%	21%	27%	16%	34%	23%	42%	11%	37%	37%	31%	24%	24%	35%	29%	21%	21%	24%	27%	23%	8%	62
		Información en normativa laboral	50%	34%	11%	11%	13%	21%	26%	95%	37%	16%	13%	21%	16%	24%	24%	18%	8%	29%	29%	21%	21%	24%	21%	16%	13%	13%	16%	39%	45%	5%	38
	2.2. Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal	Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal	64%	34%	9%	11%	9%	21%	43%	93%	43%	20%	20%	29%	18%	29%	16%	32%	13%	45%	45%	30%	30%	14%	30%	30%	21%	21%	25%	32%	41%	2%	56
		Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo	66%	33%	10%	10%	14%	22%	41%	98%	45%	17%	19%	22%	17%	31%	21%	21%	10%	41%	41%	31%	28%	21%	36%	41%	29%	31%	41%	36%	47%	3%	58
		Mentoring por parte de entidades empleadoras y emprendedores	58%	42%	8%	10%	22%	18%	42%	88%	48%	24%	18%	34%	28%	28%	12%	10%	8%	44%	44%	36%	30%	14%	54%	78%	60%	60%	76%	42%	36%	14%	50
	2.3. Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo	Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo	57%	30%	8%	8%	15%	17%	32%	93%	43%	15%	18%	15%	15%	23%	13%	13%	10%	43%	42%	30%	25%	12%	33%	35%	23%	20%	23%	27%	33%	2%	60
		Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación	45%	22%	5%	8%	8%	20%	27%	98%	35%	17%	10%	18%	13%	22%	17%	10%	7%	43%	43%	32%	25%	15%	30%	42%	20%	18%	23%	23%	25%	3%	60
		Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)	47%	27%	3%	7%	8%	15%	38%	93%	30%	13%	12%	23%	17%	27%	13%	15%	5%	42%	43%	30%	27%	13%	33%	57%	23%	22%	25%	27%	42%	3%	60
		Formación y asesoramiento en networking	57%	27%	4%	13%	18%	25%	43%	95%	36%	20%	20%	20%	20%	27%	14%	29%	9%	48%	46%	32%	29%	21%	43%	63%	50%	48%	54%	32%	43%	9%	56
3. Intermediación con el empleo.	3.1. Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad	Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad	75%	55%	19%	19%	38%	23%	58%	87%	60%	30%	23%	32%	23%	42%	17%	23%	6%	23%	23%	19%	13%	15%	26%	55%	49%	49%	34%	34%	32%	4%	53
		Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad	78%	73%	10%	22%	32%	24%	71%	88%	58%	31%	31%	25%	22%	29%	12%	25%	3%	22%	20%	12%	8%	8%	29%	76%	66%	66%	61%	36%	27%	0%	59
		Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora	81%	51%	12%	14%	30%	18%	39%	86%	49%	16%	26%	12%	12%	18%	12%	32%	9%	32%	33%	25%	25%	21%	47%	39%	37%	37%	77%	46%	32%	5%	57
		Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y Alumni	71%	54%	10%	12%	37%	44%	40%	79%	35%	15%	27%	13%	13%	13%	13%	19%	12%	44%	42%	37%	35%	40%	73%	35%	35%	35%	31%	21%	17%	8%	52
	3.2. Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral	La captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda	77%	47%	9%	9%	30%	21%	45%	96%	43%	23%	23%	17%	17%	32%	11%	17%	2%	25%	25%	21%	19%	21%	49%	79%	62%	60%	55%	57%	47%	4%	53
		Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados	65%	35%	11%	11%	25%	30%	40%	98%	40%	26%	23%	21%	19%	28%	19%	21%	7%	46%	46%	35%	35%	26%	53%	65%	53%	49%	51%	54%	40%	2%	57

3. REVISIÓN DE ACTUACIONES CLAVE EN MATERIA DE MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD Y DEL EMPLEO

3.1. Propuesta de una guía de autoevaluación

Universidad de A Coruña (coordinación del capítulo)

María Inmaculada Muñoz Pliego

Paolo Rungo

Universidad de Castilla-La Mancha

Rosario Pérez Morote

Francisco Javier Pineda González

Universitat de València Estudi General (coordinación del capítulo)

Juan Pablo Gamboa Navarro

Isabel Gosálvez Cuenca

Faisal Montañana Saeed

ANECA

José M. Nyssen

3.1.1. Introducción

La propuesta de guía que se desarrolla en este capítulo surge de la integración de las buenas prácticas y directrices europeas en este ámbito con las actuaciones críticas identificadas por parte de las universidades españolas y los grupos de trabajo que han participado en este proyecto. El objetivo principal es ofrecer una herramienta útil para la valoración de los procesos internos en materia de empleo y empleabilidad, con el propósito de contribuir a la mejora de la empleabilidad de las tituladas y de los titulados universitarios, y de su incorporación al mercado laboral.

De acuerdo con los *ESG*, una de las finalidades de la educación superior es *preparar a los estudiantes para sus futuras profesiones (por ejemplo, contribuyendo a su empleabilidad)*. Por ello, ANECA, junto con un grupo de universidades españolas, han colaborado en la creación de un marco de autoevaluación de las instituciones de educación superior en materia de empleo y empleabilidad. El resultado de este proyecto ha sido la elaboración de la presente guía, que pretende ofrecer una herramienta regulatoria externa que sirva de referente a todas las universidades y que pueda contribuir al diseño, puesta en marcha y revisión de los mecanismos que ayuden a alcanzar el objetivo de la empleabilidad y el acceso al mercado de trabajo de sus estudiantes.

Además, la guía permite una mayor integración de las actuaciones relacionadas con la mejora de la empleabilidad en los procesos de revisión y mejora de las universidades. Por

lo tanto, puede ser de gran utilidad para todos aquellos grupos de interés, internos o externos, que están interesados en el cumplimiento de una de las finalidades esenciales de las instituciones universitarias: preparar a los y las estudiantes para sus futuras profesiones.

Esta iniciativa, como ya se ha puesto de manifiesto en otros capítulos, es complementaria con otras centradas en la evaluación de títulos e instituciones. La guía no pretende crear duplicidades, sino poner el foco de atención en la mejora de la empleabilidad y en el acceso al mercado laboral de titulados y tituladas. En este sentido, el objetivo es compensar la insuficiente atención que los procesos de evaluación existentes han puesto hasta el momento en las actuaciones en materia de empleabilidad. Se trata de aprovechar evidencias existentes para realizar un análisis más profundo en este ámbito, y de utilizar las reflexiones y conclusiones que puedan surgir del uso de esta guía para complementar los procesos de mejora relacionados con los sistemas de evaluación a los cuales las universidades ya están sometidas.

Esta guía es una propuesta de autoevaluación voluntaria que pretende orientar a las universidades que así lo quieran a identificar estrategias de actuación para alcanzar el objetivo de la mejora de la empleabilidad de sus estudiantes, titulados y tituladas. Su estructura permite familiarizarse con las mejores prácticas y las actuaciones que se consideran críticas para la empleabilidad de titulados y tituladas, e invita a una reflexión sobre el trabajo que cada universidad está realizando en este ámbito. Es un instrumento útil y flexible que cada universidad, de forma voluntaria, puede utilizar para diseñar una estrategia de mejora de la empleabilidad y de la inserción laboral de sus estudiantes.

En la elaboración de la guía se han tenido en cuenta los criterios y directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG) como referentes en el desarrollo de los sistemas nacionales e institucionales de aseguramiento de la calidad del Espacio Europeo de Educación Superior y en la cooperación transfronteriza. En particular, la caracterización de las actuaciones en materia de empleabilidad que se propone en la guía está directamente relacionada con estos criterios y directrices, que orientan la evaluación y la reflexión acerca de los esfuerzos realizados. Todas las líneas de actuaciones propuestas contribuyen al cumplimiento de los criterios y directrices europeos en este ámbito específico.

El resto de este capítulo está estructurado de la forma siguiente. El segundo apartado sintetiza la metodología de elaboración de la guía. En el tercer apartado se presenta la estructura de la guía. En el apartado cuarto se presentan algunos criterios orientativos para la autoevaluación. Finalmente el apartado 5 recoge la propuesta de guía de autoevaluación.

3.1.2. Metodología

La guía de autoevaluación para la mejora de las actuaciones en materia de empleo y empleabilidad (desde ahora en adelante, la Guía de Autoevaluación, GA) es el resultado de un trabajo colaborativo desarrollado por un amplio grupo de universidades españolas, ANECA y un grupo externo de agentes interesados en los resultados de las universidades españolas en este ámbito. En este sentido, la GA es la síntesis de un proceso en el que han participado grupos con distintos enfoques, puntos de vista e intereses, y en el que se han

utilizado numerosas fuentes de información. En este apartado se describe cómo se ha utilizado esta información y como todo ello se ha plasmado en la estructura de la guía.

3.1.2.1. Diseño y desarrollo del proyecto

En marzo de 2018, ANECA lanzó una convocatoria a las universidades españolas para fomentar la participación voluntaria en el “Proyecto para la creación de un marco para la autoevaluación de las universidades españolas en la mejora de sus actuaciones en materia de empleo y empleabilidad”. El proyecto preveía desde su origen la inclusión de cuatro grupos de interesados, con distintas funciones: un grupo de universidades que aportarían información sobre su actividad para el proyecto y participarían en el piloto de la guía (“Grupo Participante”); un segundo grupo de universidades que, además de aportar información, estarían involucradas en el desarrollo de los contenidos de la guía (“Grupo de Trabajo”); un grupo constituido por representantes de diferentes agentes de interés (Consejos Sociales de las universidades, representantes de estudiantes, entidades empleadoras, expertos, agencias evaluadoras de la calidad, etc.), cuya labor principal sería realizar la validación externa de la guía de autoevaluación (“Grupo de validación externa”); y, finalmente, ANECA, con funciones de coordinación y liderazgo del proyecto.

El Grupo de Trabajo se ha dividido en siete subgrupos, uno para cada eje de evaluación considerado prioritario en materia de empleo y empleabilidad. En cada uno de los subgrupos ha habido un coordinador. Tras la planificación del plan de trabajo dentro de cada subgrupo y del plan de trabajo de cada uno de los coordinadores con ANECA, se han discutido las actuaciones y las acciones clave en los ejes de evaluación planificados. De forma paralela, a partir de estas discusiones, el Grupo de Trabajo ha diseñado un cuestionario para la recogida de información, que constituiría una de las principales fuentes de información para el proceso de consecución de la GA. Sesenta y cuatro universidades han contestado al cuestionario para la recogida de la información. Los resultados han sido remitidos a los distintos subgrupos del Grupo de Trabajo para su análisis y valoración. Las conclusiones obtenidas, integradas con las prácticas y recomendaciones de otros referentes internacionales, en línea con los ESG, se reflejan en la guía que se propone en este capítulo.

3.1.2.2. La Encuesta de Recogida de Información de Universidades Participantes

La “Encuesta de Recogida de Información de Universidades Participantes” ha sido una de las principales fuentes de información utilizadas para el diseño de la guía. La encuesta, elaborada a partir de las aportaciones del Grupo de Trabajo, pretendía identificar las actuaciones fundamentales que deberían realizar las universidades para la mejora de la empleabilidad y la inserción laboral de estudiantes, tituladas y titulados, con independencia de que tales tipos de actuación se estuvieran llevando a cabo o no actualmente en cada universidad.

El cuestionario utilizado que está disponible en el apéndice “Manual de la encuesta y cuestionario del proyecto, se estructuraba en seis apartados principales:

- Objetivos específicos a cumplir por parte de las universidades.

-
- Definición y logro del perfil de egreso.
 - Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre los estudios a realizar y su relación con el empleo así como sobre las oportunidades y claves para el acceso al empleo.
 - Intermediación con el empleo.
 - Otro tipo de actuaciones de importancia.
 - Elementos contextuales e institucionales.

Para cada apartado, se ha solicitado información relevante con el fin de caracterizar, por un lado, los distintos tipos de actuación y, por otro, el nivel de implicación de agentes externos e internos junto con la necesidad de integración de cada actuación en otros procesos. Además, cada universidad ha tenido la oportunidad de proponer indicadores para la valoración del alcance de los objetivos a alcanzar. Tal y como se ha mencionado anteriormente, los ítems del cuestionario y, en particular, las actuaciones que se han propuesto valorar, son el resultado de todas las aportaciones del Grupo de Trabajo. También, con el fin de recoger todas las perspectivas e ideas, se han incluido en cada apartado preguntas de respuestas abiertas.

En la encuesta se ha pedido valorar un conjunto de actuaciones en función de su importancia para la mejora de la empleabilidad y/o de la inserción laboral. A este respecto, con el fin de facilitar la interpretación de los resultados, es importante destacar que se ha establecido un criterio de valoración de las actuaciones, que consta de forma expresa en el cuestionario. En particular, se ha establecido que un determinado tipo de actuación tiene importancia notable si se cumple, al menos, uno de los siguientes supuestos:

- Existen evidencias contrastadas de la repercusión notable de ese tipo de actuación en la mejora de la situación, en relación al objetivo específico al que pretende dar respuesta.
- Existe un consenso notable en la literatura especializada sobre la importancia y el impacto de ese tipo de actuación en la mejora de la situación, en relación al objetivo específico al que pretende dar respuesta.
- Existe una opinión de la universidad, sustentada en su experiencia, sobre la importancia e impacto de dicho tipo de actuación en la mejora de la situación, en relación al objetivo específico al que pretende dar respuesta.

Este criterio es coherente con la finalidad de la encuesta y está orientado a la consecución de respuestas útiles para la elaboración de la GA.

La encuesta se lanzó en formato electrónico mediante la plataforma de estudios de ANECA el día 17 de julio de 2019, y el trabajo de campo finalizó el día 7 de noviembre de 2019. Dado el tipo de información solicitada y su relevancia para el proyecto, se invitó de forma explícita a las universidades a contestar mediante una reflexión conjunta del personal de las distintas áreas implicadas. A tal fin, cada universidad ha establecido el proceso participativo que ha considerado más oportuno para elaborar las respuestas, que pueden considerarse institucionales y coordinadas. En total, como se ha comentado anteriormente, 64 universidades contestaron a las preguntas del cuestionario.

Los resultados se remitieron para su valoración a los subgrupos de trabajo. La información derivada de dicha valoración, que recoge la perspectiva de las universidades sobre las actuaciones críticas en materia de empleabilidad e inserción laboral, constituye el punto de partida de la GA.

3.1.2.3. Actuaciones críticas y ejes de evaluación

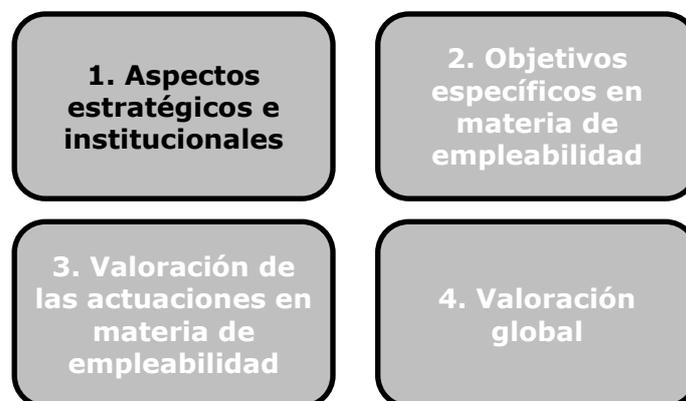
Con el fin de elaborar la GA, a partir de los resultados de la “Encuesta de Recogida de Información de Universidades Participantes”, ha sido necesario identificar las actuaciones críticas fundamentales para la mejora de la empleabilidad y de la inserción laboral. Tal y como se ha detallado en los apartados anteriores, cada subgrupo del Grupo de Trabajo ha propuesto, bajo la coordinación de ANECA, un conjunto de líneas de actuación como prioritarias para figurar en la GA. Estas actuaciones, por lo tanto, sintetizan la opinión de las universidades acerca de los aspectos más relevantes para la mejora de la empleabilidad y ofrecen una orientación práctica para que las instituciones que decidan utilizar la guía de autoevaluación puedan verse reflejadas en ella. Los resultados del trabajo de análisis y síntesis de los distintos subgrupos se han presentado en los capítulos anteriores.

El punto de vista de las universidades, finalmente, se ha complementado con las fuentes de información ya mencionadas en los apartados anteriores. En particular, con distintos referentes internacionales de evaluación en materia de empleabilidad e inserción laboral, así como con los procesos de evaluación existentes en el ámbito del Sistema Universitario Español. La integración de estas fuentes de información con las conclusiones del Grupo de Trabajo ha determinado la estructura y el contenido final de la GA, que se presentan a continuación.

3.1.3. Estructura de la guía de autoevaluación

En este apartado se detalla la estructura y los criterios del modelo de autoevaluación. Se han identificado cuatro secciones principales en la GA, que hacen referencia, respectivamente, a aspectos estratégicos e institucionales, a los objetivos específicos en materia de empleabilidad, a la valoración de las actuaciones en materia de empleabilidad y, finalmente, a la síntesis y valoración global de las actuaciones (Figura 3.1.1.).

Figura 3.1.1. Secciones de la Guía de autoevaluación



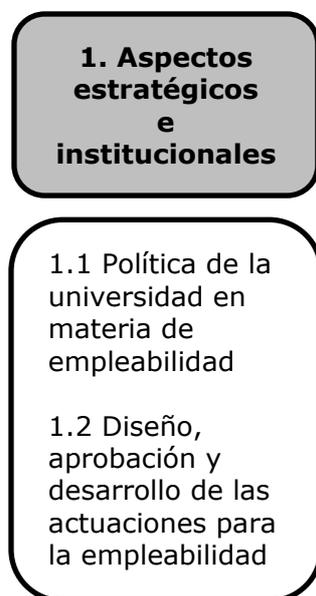
Cada sección incluye una serie de preguntas que permite valorar distintos aspectos relacionados con los procesos y actuaciones en materia de empleo y empleabilidad. En este sentido, se propone una valoración sobre la situación de la universidad frente a cada aspecto propuesto, siempre de manera justificada y haciendo referencia a evidencias e indicadores. Con el fin de evitar esfuerzos innecesarios por parte de las universidades, no se requiere aportar las evidencias, sino simplemente enumerar aquellas en las que se sustentan las respuestas.

La primera sección recoge aspectos generales de las universidades en relación a su política en materia de empleabilidad y a como se lleva a cabo el proceso para la adopción de dichas políticas. La segunda sección engloba los objetivos específicos en materia de empleabilidad que las universidades pretenden perseguir, así como la relación entre las actuaciones que se llevan a cabo y dichos objetivos. Como se describe con más detalle en el apartado 3.2, las actuaciones en materia de empleabilidad se han agrupado en tres bloques principales: "Definición y logro del perfil de egreso", "Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo", e "Intermediación con el empleo". A su vez, los tres bloques se subdividen en siete ámbitos en total. La tercera sección recoge, a través de una serie de preguntas cerradas, la autoevaluación acerca de las actuaciones que la universidad lleva a cabo. Para facilitar el proceso, las actuaciones se subdividen en bloques y ámbitos. Finalmente, en la cuarta sección, se propone como reflexión una síntesis de los ámbitos analizados y de los aspectos a valorar para la formulación de posibles actuaciones de mejora. A continuación se detalla la estructura de cada una de las secciones mencionadas.

3.1.3.1. Aspectos estratégicos e institucionales

La sección "Aspectos estratégicos e institucionales" se divide en dos apartados principales. El primer apartado, "*Política de la universidad en materia de empleabilidad*", incluye una batería de preguntas para valorar en qué medida cada universidad ha desarrollado una política pública en materia de empleabilidad que forme parte de su gestión estratégica. El segundo apartado, "*Diseño, aprobación y desarrollo de las actuaciones para la empleabilidad*", pretende fomentar una valoración global acerca de los procesos para el diseño, la aprobación y el desarrollo de sus tipos de actuación (Figura 3.1.2.).

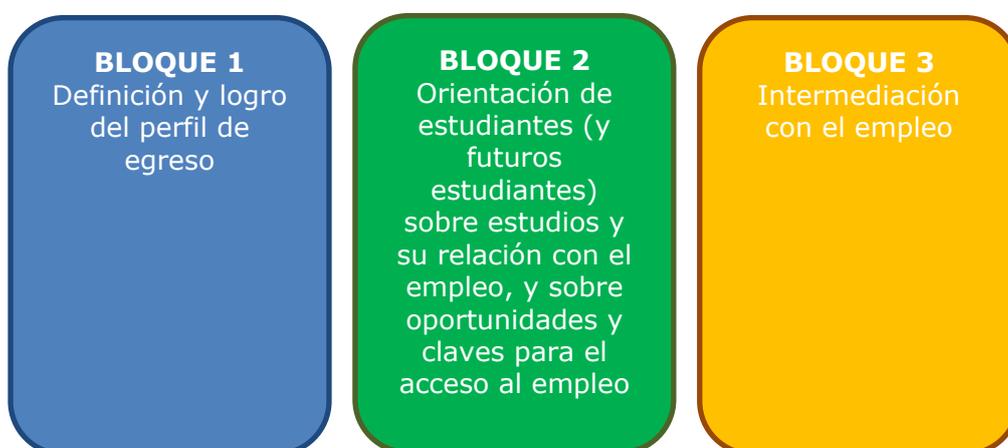
Figura 3.1.2. Apartados de análisis de la sección “Aspectos estratégicos e institucionales”



3.1.3.2. Objetivos específicos en materia de empleabilidad

En la sección “Objetivos específicos en materia de empleabilidad”, se piden señalar las actuaciones que lleva a cabo la universidad en materia de empleo y empleabilidad, así como los objetivos específicos que con ellas se pretenden alcanzar. Asimismo, se pide indicar la posible relación entre actuaciones. Esta sección está integrada por tres bloques principales (Figura 3.1.3.) que hacen referencia a la definición y logro del perfil de egreso (bloque 1), a la orientación de estudiantes sobre estudios y oportunidades para el acceso al empleo (bloque 2) y, finalmente, a la intermediación con el empleo (bloque 3).

Figura 3.1.3. Bloques de la sección “Objetivos específicos en materia de empleabilidad”



Las Figuras 3.1.4., 3.1.5. y 3.1.6. presentan los tipos de actuación objeto de autoevaluación, agrupados por ámbitos y bloques.

Figura 3.1.4. Tipos de actuación incluidas en el Bloque 1, por ámbitos

BLOQUE 1. Definición y logro del perfil de egreso

Ámbito 1.1 – Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso

Tipos de actuación

1.1.1. Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología

1.1.2. Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología

Ámbito 1.2 – Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso

Tipos de actuación

1.2.1. Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas

1.2.2. Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras)

1.2.3. Actuaciones de movilidad

1.2.4. Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI u otro) ajustada al título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso

1.2.5. Formación y sesiones de actualización para el conjunto del personal involucrado (PDI y otro) orientadas a la mejora de la empleabilidad de estudiantes y titulados/-as

1.2.6. Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso

Figura 3.1.5. Tipos de actuación incluidas en el Bloque 2, por ámbitos

BLOQUE 2. Orientación de estudiantes

Ámbito 2.1 – Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral

Tipos de actuación

- 2.1.1. Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento
- 2.1.2. Información sobre los servicios universitarios de empleo

Ámbito 2.2 – Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal.

Tipos de actuación

- 2.2.1. Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal
- 2.2.2. Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo
- 2.2.3. Mentoring por parte de entidades empleadoras y emprendedores

Ámbito 2.3 – Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo

Tipos de actuación

- 2.3.1. Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo.
- 2.3.2. Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación.
- 2.3.3. Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.).
- 2.3.4. Formación y asesoramiento en networking.

Figura 3.1.6. Tipos de actuación incluidas en el Bloque 3, por ámbitos*

BLOQUE 3. Intermediación con el empleo

Ámbito 3.1 – Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad

Tipos de actuación

- 3.1.1. Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad
- 3.1.2. Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad
- 3.1.3. Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora
- 3.1.4. Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y Alumni

Ámbito 3.2 – Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral.

Tipos de actuación

- 3.2.1. La captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda
- 3.2.2. Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados/-as
- 3.2.3 Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras)*

En la sección “Objetivos específicos en materia de empleabilidad” de la GA, cada universidad tendrá que señalar los tipos de actuación que lleva a cabo, e indicar cuál o cuáles de los siguientes objetivos se pretenden alcanzar con ellos:³⁰

- A) Que los titulados y las tituladas universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento;
- B) Que las y los estudiantes y titulados y tituladas universitarios cuenten con competencias específicas para la búsqueda activa de empleo y, en su caso, para el desarrollo de su iniciativa emprendedora;

* Las prácticas, a pesar de ser un tipo de actuación fundamental en el marco de la intermediación con el empleo, se han considerado en el Bloque 1 (Definición y logro del perfil de egreso) con el único fin de evitar solapamientos.

- C) Que las y los estudiantes y recién titulados y tituladas sean capaces de planificar su propia carrera profesional en función del conocimiento de sí mismos, las herramientas de búsqueda de empleo y las oportunidades a su alcance;
- D) Que las y los futuros y actuales estudiantes universitarios y recién titulados y tituladas cuenten con información adecuada sobre la empleabilidad e inserción laboral de los diferentes títulos universitarios que se imparten, así como del efecto de las medidas aplicadas por la universidad para elevar la empleabilidad de sus titulados y tituladas;
- E) Que las entidades empleadoras cuenten con información adecuada sobre la empleabilidad e inserción laboral de los diferentes títulos universitarios que se imparten, así como del efecto de las medidas aplicadas por la universidad para elevar la empleabilidad de sus titulados y tituladas;
- F) Que las y los estudiantes y recién titulados y tituladas universitarios cuenten de forma continuada con oportunidades de encuentro con entidades empleadoras, y viceversa.

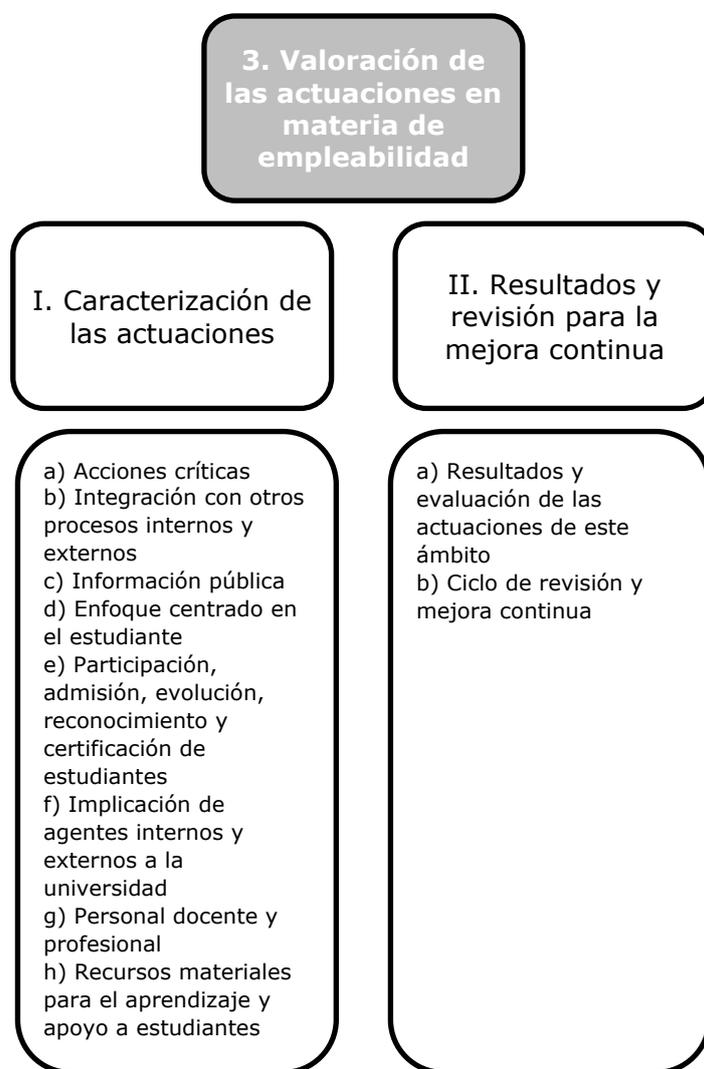
Esta sección de la guía, una vez cumplimentada, permite identificar de forma clara tanto los objetivos en materia de empleo y empleabilidad que la universidad se ha propuesto alcanzar como los tipos de actuación que la universidad lleva a cabo para su consecución.

En la siguiente sección de la guía se caracterizan y evalúan los tipos de actuación. No se requiere la evaluación de todos los tipos de actuación, sino solo de aquellos que la universidad ha implementado de forma parcial o total, y que se señalan en esta sección 2.

3.1.3.3. Valoración de las actuaciones en materia de empleabilidad

La tercera sección de la guía, “Valoración de las actuaciones en materia de empleabilidad”, incluye, para cada ámbito, una autoevaluación guiada de las acciones que se llevan a cabo, incidiendo tanto en su caracterización como en su mejora continua. En la Figura 3.1.7. se recogen gráficamente los apartados de valoración para cada ámbito. El apartado e, “Participación, admisión, evolución, reconocimiento y certificación de estudiantes”, por su contenido específico, no es de aplicación a todos los ámbitos.

Figura 3.1.7. Aspectos evaluables en cada ámbito



La caracterización de las actuaciones puede variar según el ámbito de actuación. En cada apartado se pide justificar las respuestas mediante la enumeración de las evidencias disponibles. Finalmente, en la parte II del bloque de valoración, “Resultados y revisión para la mejora continua”, se proponen dimensiones de evaluación y su justificación mediante evidencias e indicadores.

3.1.3.4. Valoración global

En la última sección de la guía se propone que cada universidad, en función del análisis realizado, sintetice las conclusiones con el fin de diseñar posibles planes de mejora.

3.1.4. Criterios orientativos para la autoevaluación

La GA es un instrumento de reflexión y mejora de las actuaciones en materia de empleo y empleabilidad a disposición de las universidades. Cada institución puede adaptarla a sus necesidades, procesos y características diferenciales. Con carácter orientativo, se presentan a continuación algunas pautas y criterios que pueden ser de ayuda para un mejor aprovechamiento de la misma.

3.1.4.1. Organización y planificación de la autoevaluación

La Guía se vertebra en torno al principio de la coordinación de las actuaciones para alcanzar los objetivos específicos en materia de empleo y empleabilidad. Esta perspectiva presupone un compromiso estratégico de la universidad con la consecución de estos objetivos. Se recomienda que este compromiso sea asumido por una estructura única en el gobierno de estas actuaciones, que lidere el desarrollo de las competencias en materia de empleabilidad y empleo. Independientemente de la estructura organizativa de cada universidad, la centralización de la autoevaluación, por ejemplo a nivel de Vicerrectorado, podría facilitar este enfoque y garantizar la efectiva integración de los objetivos de este ámbito en la estrategia global de la universidad.

Para conseguir la máxima eficiencia en el proceso, es recomendable determinar un plan de trabajo, que incluya la recogida de toda la información (evidencias e indicadores), así como llevar a cabo una planificación de los recursos necesarios. Para evitar duplicidades y esfuerzos necesarios, puede resultar útil coordinar la autoevaluación con otros procesos de evaluación y recogida de información internos.

Las valoraciones y decisiones que tomen los agentes implicados en la evaluación deberían estar consensuadas. En el caso de existir opiniones significativamente diferentes sería útil que, además de la decisión adoptada, dichas opiniones discrepantes se recogieran en el documento.

3.1.4.2. Desarrollo de la autoevaluación

Durante el proceso de autoevaluación, cada universidad valorará en qué situación se encuentra en relación con el modelo de autoevaluación propuesto, de acuerdo con los objetivos específicos que se pretenden alcanzar y las actuaciones que la institución ha decidido llevar a cabo. Es fundamental, en cualquier caso, que se valore de forma sistemática el impacto de las actuaciones que se llevan a cabo, y que esta valoración se base en evidencias. Para ello, es imprescindible que este proceso esté fundamentado en un sistema de evidencias e indicadores a disposición de la universidad. Para la recopilación de las evidencias no será necesario desarrollar un sistema *ad hoc*, ya que estas pueden proceder de otros procesos de la universidad. Además, no se requiere la aportación de las pruebas materiales en las que se sustentan las afirmaciones y las valoraciones realizadas. Será suficiente con que la universidad valore las evidencias y los indicadores disponibles, y tenga constancia de ellos y de su localización.

3.1.4.3. La estrategia de la universidad en materia de empleo y empleabilidad

Esta GA tiene como fin último fomentar la reflexión sobre las actuaciones en materia de empleo y empleabilidad que las universidades llevan a cabo, así como su valoración y mejora. Por lo tanto, cobran especial relevancia las implicaciones prácticas extraídas del proceso de autoevaluación. Estas implicaciones prácticas pueden afectar a diferentes servicios y unidades de la universidad, implicando a diferentes agentes o usuarios dentro de la misma, de tal manera que todos ellos puedan ver reflejadas sus opiniones e ideas en las decisiones que se adopten. Este proceso de autoevaluación debería ser una herramienta útil para informar tanto sobre la estrategia global de la universidad en materia de empleabilidad y empleo, como para la gestión y mejora en cada ámbito específico integrado dentro de la estrategia global. En este sentido, las autoevaluaciones realizadas deberían dar lugar a planes de mejoras a corto, medio y largo plazo.

3.1.5. Propuesta de guía de autoevaluación para la mejora de las actuaciones en materia de empleo y empleabilidad

A continuación, se presenta la propuesta de guía de autoevaluación. En ella, se pide considerar la situación de la universidad en distintos ámbitos y aspectos vinculados a la empleabilidad y a la inserción laboral de sus estudiantes. En cada apartado, es necesario enumerar las evidencias disponibles que justifican las respuestas, si bien no es obligatorio aportar los documentos o soportes materiales representativos de dichas evidencias.

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA MEJORA DE LAS ACTUACIONES EN MATERIA DE EMPLEO Y EMPLEABILIDAD

ESQUEMA DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

1. Aspectos estratégicos e institucionales

- 1.1. Política de la universidad en materia de empleabilidad
- 1.2. Diseño, aprobación y desarrollo de las actuaciones para la empleabilidad

2. Objetivos específicos en materia de empleabilidad

3. Valoración de las actuaciones en materia de empleabilidad

Bloque 1. Definición y logro del perfil de egreso

Ámbito 1.1. Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso

- I. Caracterización de las actuaciones
- II. Resultados y revisión para la mejora continua

Ámbito 1.2. Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso

- I. Caracterización de las actuaciones
- II. Resultados y revisión para la mejora continua

Bloque 2. Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo

Ámbito 2.1. Información a estudiantes (y futuros estudiantes) de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral

- I. Caracterización de las actuaciones
- II. Resultados y revisión para la mejora continua

Ámbito 2.2. Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal

- I. Caracterización de las actuaciones
- II. Resultados y revisión para la mejora continua

Ámbito 2.3. Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo

- I. Caracterización de las actuaciones
- II. Resultados y revisión para la mejora continua

Bloque 3. Intermediación con el empleo

Ámbito 3.1. Información a entidades empleadoras (EE.EE.) y canales de comunicación entre estos y la universidad

- I. Caracterización de las actuaciones
- II. Resultados y revisión para la mejora continua

Ámbito 3.2. Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral

- I. Caracterización de las actuaciones
- II. Resultados y revisión para la mejora continua

4. Valoración global

1. Aspectos estratégicos e institucionales

1.1. Política de la universidad en materia de empleabilidad

La gestión estratégica de la universidad podría incluir una política pública en materia de empleabilidad. Esta política podría surgir de la colaboración, mediante estructuras y procesos adecuados, de los grupos de interés internos y externos. Teniendo en cuenta este criterio, valore si la universidad lleva a cabo los siguientes aspectos.

Política de la universidad	SÍ	NO
La universidad dispone de una política institucional en materia de empleabilidad, accesible y que se ha hecho pública.		
La universidad cuenta con un marco conceptual de referencia en materia de empleabilidad, inserción laboral y emprendimiento.		
La universidad alinea sus actuaciones en materia de empleabilidad con las políticas públicas existentes.		
La universidad incorpora actuaciones relevantes en materia de mejora de la empleabilidad en su plan estratégico.		
La universidad cuenta con un plan integrado y coordinado de actuaciones relevantes para la mejora de la empleabilidad, el emprendimiento y la inserción laboral.		
La universidad cuenta con un proceso de información regular sobre el conjunto de las actuaciones relevantes en materia de empleabilidad y sus resultados a unidades o equipos de decisión (claustrós, consejos de centro, consejos de gobierno, consejo social, etc.).		
La universidad cuenta con un Vicerrectorado de Empleo (o estructura similar de liderazgo en el gobierno de estas actuaciones en el marco de la universidad).		
La universidad cuenta con un servicio/-os centralizado/-os dedicado/-os a las actividades relacionadas con el empleo y la empleabilidad.		
La universidad implica en su gobierno a entidades empleadoras (EE.EE.) y a otros agentes relevantes del entorno en la mejora de la empleabilidad de estudiantes ³¹ y titulados ³²		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

- 1.
- 2.
- 3.

³¹ A lo largo de la presente guía, con el término 'estudiante' se hace referencia a la y al estudiante.

³² A lo largo de la presente guía, con el término 'titulado' se hace referencia a la titulada y al titulado.

1.2. Diseño, aprobación y desarrollo de las actuaciones para la empleabilidad

El diseño, la aprobación y el desarrollo de los tipos de actuación en materia de empleabilidad podrían estar definidos mediante procesos específicos. El diseño de estos tipos de actuación debería facilitar el cumplimiento de los objetivos establecidos para los mismos, incluyendo, en caso que proceda, los resultados esperados. Teniendo en cuenta este criterio, valore los siguientes aspectos.

	SÍ	NO
1. La universidad fundamenta sus actuaciones en materia de empleabilidad en publicaciones científicas, estudios o investigaciones.		
2. La universidad toma en consideración referentes y buenas prácticas nacionales e internacionales a la hora de diseñar y de revisar cada tipo de actuación.		
3. La universidad fundamenta sus actuaciones en análisis de datos comparativos sobre empleabilidad, inserción laboral y emprendimiento.		
4. La universidad identifica el momento clave para el desarrollo las actuaciones de acuerdo con las necesidades de cada perfil de destinatario, de modo que sean efectivas		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

- 1.
- 2.
- 3.
- ...

2. Objetivos específicos en materia de empleabilidad

Defina mediante la tabla siguiente cuáles son los tipos de actuaciones que lleva a cabo su universidad en materia de empleo y empleabilidad, así como los objetivos específicos que con ellos se pretenden alcanzar (marque con una "X" la intersección correspondiente). Los tipos de actuación en negrita se consideran de especial interés para el logro de los objetivos de las universidades en materia de empleo y empleabilidad.

Asimismo, indique cuando proceda si, para cada objetivo, los tipos de actuación señalados funcionan de manera relacionada. **En el apartado 3 de esta guía tendrá que valorar, según el esquema propuesto, los tipos de actuación que ha señalado en esta tabla.**

Objetivos específicos a atender por parte de la universidad

A) Que los titulados universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento.	B) Que los estudiantes y titulados universitarios cuenten con competencias específicas para la búsqueda activa de empleo y, en su caso, para el desarrollo de su iniciativa emprendedora.	C) Que los futuros y actuales estudiantes universitarios y recién titulados cuenten con información adecuada sobre la empleabilidad e inserción laboral de los diferentes títulos universitarios que se imparten, así como del efecto de las medidas aplicadas por la universidad para elevar la empleabilidad de sus titulados.	D) Que las entidades empleadoras (EE.EE.) cuenten con información adecuada sobre la empleabilidad e inserción laboral de los diferentes títulos universitarios que se imparten, así como del efecto de las medidas aplicadas por la universidad para elevar la empleabilidad de sus titulados.	E) Que los estudiantes y recién titulados sean capaces de planificar su propia carrera profesional en función del conocimiento de sí mismos, las herramientas de búsqueda de empleo y las oportunidades a su alcance.	F) Que los estudiantes y recién titulados universitarios cuenten de forma continuada con oportunidades de encuentro con EE.EE., y viceversa.
--	---	--	--	---	--

Marcar con una "X" los objetivos a que atiende la universidad

Bloque	Ámbito	Tipo de actuación	Señale aquí abajo los tipos de actuación en funcionamiento en la universidad para atender a cada uno de los objetivos marcados anteriormente (marcar con una "X").					
1. Definición y logro del perfil de egreso	1.1 Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso.	1.1.1 Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología.*						
		1.1.2 Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología.*						
	1.2. Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso.	1.2.1 Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas.						
		1.2.2 Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras).*						
		1.2.3 Actuaciones de movilidad.*						
		1.2.4 Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) ajustada al título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso.						
		1.2.5 Formación y sesiones de actualización para el conjunto del personal involucrado (PDI y otro) orientadas a la mejora de la empleabilidad de estudiantes y titulados/-as.						
1.2.6 Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso.								
2. Orientación de estudiantes	2.1 Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral.	2.1.1 Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento.*						
		2.1.2 Información sobre los servicios universitarios de empleo.*						
	2.2 Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal.	2.2.1 Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal.*						
		2.2.2 Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo.*						
		2.2.3 Mentoring por parte de EE.EE. y emprendedores.						
	2.3 Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo.	2.3.1 Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo.						
		2.3.2 Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación.*						
		2.3.3 Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.).*						
		2.3.4 Formación y asesoramiento en networking.						

Objetivos específicos a atender por parte de la universidad

A) Que los titulados universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento.	B) Que los estudiantes y titulados universitarios cuenten con competencias específicas para la búsqueda activa de empleo y, en su caso, para el desarrollo de su iniciativa emprendedora.	C) Que los futuros y actuales estudiantes universitarios y recién titulados cuenten con información adecuada sobre la empleabilidad e inserción laboral de los diferentes títulos universitarios que se imparten, así como del efecto de las medidas aplicadas por la universidad para elevar la empleabilidad de sus titulados.	D) Que las entidades empleadoras (EE.EE.) cuenten con información adecuada sobre la empleabilidad e inserción laboral de los diferentes títulos universitarios que se imparten, así como del efecto de las medidas aplicadas por la universidad para elevar la empleabilidad de sus titulados.	E) Que los estudiantes y recién titulados sean capaces de planificar su propia carrera profesional en función del conocimiento de sí mismos, las herramientas de búsqueda de empleo y las oportunidades a su alcance.	F) Que los estudiantes y recién titulados universitarios cuenten de forma continuada con oportunidades de encuentro con EE.EE., y viceversa.
--	---	--	--	---	--

Marcar con una "X" los objetivos a que atiende la universidad

Bloque	Ámbito	Tipo de actuación	Señale aquí abajo los tipos de actuación en funcionamiento en la universidad para atender a cada uno de los objetivos marcados anteriormente (marcar con una "X").					
3. Intermediación con el empleo	3.1 Información a EE.EE. y canales de comunicación entre estos y la universidad.	3.1.1 Desarrollar actividades orientadas a informar a EE.EE. sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad.*						
		3.1.2 Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre EE.EE. y universidades para el fomento de la empleabilidad.*						
		3.1.3 Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora.						
		3.1.4 Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y Alumni.						
	3.2 Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral.	3.2.1 La captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda.*						
		3.2.2 Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados/-as.						
Una vez señalados los tipos de actuación para cada objetivo, indique si esos tipos de actuación funcionan de manera coordinada para la consecución de su/-us objetivo/-os de referencia. Marque aquí abajo con una "X" en caso afirmativo.								

*Estos tipos de actuación se consideran de especial interés para el logro de los objetivos de las universidades en materia de empleo y empleabilidad.

3. Valoración de las actuaciones en materia de empleabilidad

Bloque 1. Definición y logro del perfil de egreso

Ámbito 1.1. Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso³³

I. Caracterización de las actuaciones

Considere las acciones desarrolladas en este ámbito según el esquema propuesto. Valore solo los tipos de actuación que se llevan a cabo en su universidad, tal y como ha especificado en la Tabla de objetivos y actuaciones del apartado 2 de esta guía.

Las acciones que se enumeran a continuación se han identificado como buenas prácticas o acciones efectivas para el logro de los objetivos señalados, sin menoscabo de que cada universidad, en virtud de su autonomía, libremente implemente el conjunto de tipos de actuación que considere más oportuno.

³³ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para la Verificación (concretamente en apartados: '2. Justificación' y '3. Competencias' del Anexo del RD 1393/2007). Asimismo, *en el caso de que el Título habilite para el ejercicio de una actividad profesional regulada en España, el plan de estudios deberá ajustarse a las disposiciones establecidas por el Gobierno para dicho Título en las Órdenes Ministeriales correspondientes.*

Asimismo, también sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y criterios y directrices del programa de ANECA de carácter voluntario AUDIT. Concretamente aquí cabe mencionar: las directrices '2.2. Disponer de un sistema que permita alinear los objetivos de los planes de estudios con la estrategia institucional y las necesidades de la sociedad, estableciendo una carga de trabajo asumible para el estudiante, y buscando la satisfacción de sus necesidades y expectativas.' y '2.4. Disponer de sistemas de recogida y análisis de información (incluida la relativa a la evolución de sus contenidos en el entorno nacional e internacional) que le permita valorar el mantenimiento y relevancia de su oferta formativa, su actualización o renovación'.

a) Acciones fundamentales

- **Tipo de actuación 1.1.1) Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y de la tecnología³⁴.** Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Realizar encuestas, consultas o encuentros en que se recoja el punto de vista de EE.EE.		
Incluir informes de inserción de cada titulación y detección de los perfiles con mejor/peor adecuación al mercado de trabajo		
Considerar informes institucionales, publicaciones, fuentes secundarias (opiniones de EE.EE., salidas profesionales, etc.)		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encontradas en este mismo tipo de actuación**:

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

³⁴ Este tipo de actuación se considera de especial interés para el logro de los objetivos de este ámbito.

- **Tipo de actuación 1.1.2) Diseño del perfil de egreso basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología.**³⁵ Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Tomar en consideración las salidas profesionales identificadas y el análisis de las demandas de las EE.EE. para determinar resultados de aprendizaje significativos a alcanzar en las enseñanzas		
Priorizar las competencias transversales y habilidades más importantes para cada tipo de enseñanza conforme a demandas laborales		
Incorporar procesos de revisión continua de los contenidos de las enseñanzas para garantizar su adaptación a las necesidades sociales y laborales		
Dotarse de la flexibilidad necesaria para ofrecer perfiles de egreso con capacidad de adaptarse al entorno productivo		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encontradas en este mismo tipo de actuación** (por ejemplo, entre otras, emplear el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior – MECES- en el diseño de las enseñanzas para garantizar un perfil de egreso adecuadamente orientado al ejercicio de actividades de carácter profesional; sistematizar medidas para implicar a EE.EE. en el diseño del perfil de egreso; tomar en consideración las deficiencias y los puntos fuertes en la formación percibidos por estudiantes y egresados³⁶):

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

³⁵ Este tipo de actuación se considera de especial interés para el logro de los objetivos de este ámbito.

³⁶ A lo largo de la presente guía, con el término 'egresado' se hace referencia a la egresada y al egresado.

b) Integración de las actuaciones de este ámbito con otros procesos internos y externos³⁷

Para una mayor eficacia y eficiencia, las actuaciones que se llevan a cabo en este ámbito, es decir, **el de diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y el logro de un adecuado perfil de egreso**, podrían estar integradas con otros procesos. Considere si las actuaciones en este ámbito están integradas en los procesos internos y externos que se enumeran o en otros que considere relevantes.

Procesos internos	SÍ	NO
La universidad cuenta con un procedimiento establecido para trasladar información de los resultados de estas actuaciones a otros servicios o procesos internos.		
Los tipos de actuación en este ámbito están integrados entre sí y/o con otros procesos internos:	SÍ	NO
en materia de definición y logro del perfil de egreso. ³⁸		
en materia de orientación a estudiantes. ³⁹		
en materia de intermediación con el empleo. ⁴⁰		
en materia de gobernanza, análisis y gestión. ⁴¹		
vinculados a otras funciones institucionales. ⁴²		
Otros (especificar):		
1. ...		
2. ...		

³⁷ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 5. Personal de apoyo, recursos materiales y servicios' en su directriz '5.4. Los servicios de apoyo y orientación académica, profesional y para la movilidad puestos a disposición de los estudiantes una vez matriculados se ajustan a las competencias/resultados de aprendizaje pretendidos y a la modalidad del título').

³⁸ Los procesos internos en materia de definición y logro del perfil de egreso son los relacionados con el diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso (ver ámbito 1.1) y los procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso (ver ámbito 1.2.).

³⁹ Los procesos internos en materia de orientación a estudiantes son los relacionados con la información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral (ver ámbito 2.1), el autoconocimiento y gestión de la carrera profesional y la marca personal (ver ámbito 2.2), y el conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo (ver ámbito 2.3).

⁴⁰ Los procesos internos en materia de intermediación con el empleo son los relacionados con la información a empleadores y canales de comunicación entre estos y la universidad (ver ámbito 3.1), y la captación y difusión de la oferta de empleo, y la casación de la oferta y la demanda (ver ámbito 3.2).

⁴¹ Los procesos internos en materia de gobernanza, análisis y gestión, son los relacionados con la planificación y definición de la política universitaria y el desarrollo institucional, el análisis de datos, la gestión de la calidad, las relaciones internacionales, la gestión de soporte académico, y la gestión tecnológica.

⁴² Los procesos internos vinculados a otras funciones institucionales son los relacionados con la investigación, la extensión universitaria y la formación continua.

Procesos externos.	SÍ	NO
Los tipos de actuación en este ámbito están integrados con:		
las políticas públicas de empleo y emprendimiento		
los procesos de información de empresas, EE.EE., Administración Pública y mercado laboral (prospección de sectores, salidas profesionales por titulaciones, procesos de selección, itinerarios profesionales, planes estratégicos de empleo locales, autonómicos, nacionales, europeos, ...)		
la orientación preuniversitaria en centros educativos		
Otros procesos EXTERNOS (especificar):		
1. ...		
2. ...		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

c) Información pública⁴³

La publicación de información clara, precisa, objetiva, actualizada y fácilmente accesible sobre los tipos de actuación puede contribuir a su eficacia. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad con respecto a este ámbito concreto, es decir, el de **diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y el logro de un adecuado perfil de egreso.**

Información pública	SÍ	NO
La universidad identifica canales de comunicación adecuados para el desarrollo de las actuaciones <u>de este ámbito</u> , atendiendo a un diseño universal y de acuerdo a las necesidades de cada perfil de destinatario		
La universidad publica información actualizada y fácilmente accesible sobre los tipos de actuación incluidos en este ámbito		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

⁴³ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para el seguimiento (concretamente, en el programa Monitor de ANECA, el 'Criterio 2. Información y transparencia') y la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 2. Información y transparencia').

Asimismo, también sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y criterios y directrices del programa de ANECA de carácter voluntario AUDIT. Concretamente aquí cabe mencionar: la directriz '7.3. Determinar el procedimiento establecido para informar de forma comprensible a los grupos de interés (...) acerca de: oferta formativa; posibilidades en relación a la continuidad de los estudios y/ o a las diversas oportunidades de empleo y ámbitos de desempeño profesional; resultados de la enseñanza, tanto previstos, como realmente obtenidos (inserción laboral y satisfacción de los distintos grupos de interés).

d) Enfoque centrado en el estudiante⁴⁴

La implementación de estos tipos de actuación puede facilitar la participación activa de los y las estudiantes en la creación de los procesos correspondientes. Considere la situación de su universidad al respecto.

Enfoque centrado en el estudiante	SÍ	NO
La universidad cuenta <u>en este ámbito</u> con una estrategia formal para conseguir un diseño universal inclusivo en cada tipo de actuación en cuanto a las características o necesidades de los diferentes perfiles de destinatario (ej.: personas con discapacidad, etc.)		
Los y las estudiantes participan activamente en el desarrollo de los procesos y de las actuaciones que se incluyen en este ámbito.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

e) Implicación de agentes internos y externos a la universidad⁴⁵

En este ámbito, es importante que los grupos de interés internos desarrollen e implementen las actuaciones previstas mediante estructuras y procesos adecuados, implicando a los grupos de interés externos (y más allá de lo que significa la mera participación como usuario en un determinado tipo de actuación o servicio universitario). Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Implicación de agentes internos y externos	SÍ	NO
La universidad cuenta con una estrategia formal para procurar la implicación de los agentes clave en las actuaciones de este ámbito.		

⁴⁴ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para la Verificación (concretamente en apartado: '2. Justificación' del Anexo del RD 1393/2007).

Asimismo, también sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y criterios y directrices del programa de ANECA de carácter voluntario AUDIT. Concretamente aquí cabe mencionar: la directriz '2.3. Determinar los órganos, grupos de interés (incluyendo, entre otros, a estudiantes y empleadores), y procedimientos implicados en el desarrollo de los programas formativos'.

⁴⁵ Sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y criterios y directrices del programa de ANECA de carácter voluntario AUDIT. Concretamente aquí cabe mencionar: la directriz '2.3. Determinar los órganos, grupos de interés (incluyendo, entre otros, a estudiantes y empleadores), y procedimientos implicados en el desarrollo de los programas formativos'.

En el desarrollo e implementación de las actuaciones de este ámbito, está/n implicado/s:	SÍ	NO
El equipo de gobierno de la universidad.		
Los equipos de gobierno de los centros docentes de la universidad.		
Los responsables/coordinadores de títulos y estudios		
Los servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad		
El observatorio de empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.)		
La unidad de calidad; unidad de evaluación; etc.		
Los tutores ⁴⁶ profesionales de las prácticas		
Los responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas EE.EE. y emprendedores ⁴⁷		
Orientadores ⁴⁸ laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)		
Otros agentes internos y externos implicados de manera importante (especificar)		
1. ...		
2. ...		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

f) Personal docente y profesional

Con el fin de llevar a cabo las actuaciones en este ámbito, las universidades deberían asegurar la competencia de su profesorado y profesionales. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Personal	SÍ	NO
La universidad cuenta con profesionales especializados, con el perfil adecuado y las competencias necesarias para la implementación de las actuaciones <u>en este ámbito</u> .		
La universidad lleva a cabo formación continua del personal de la universidad (PDI y PAS) para participar en las actuaciones <u>de este ámbito</u> .		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

⁴⁶ A lo largo de la presente guía, con el término 'tutor' se hace referencia a la tutora y al tutor.

⁴⁷ A lo largo de la presente guía, con el término 'emprendedor' se hace referencia a la emprendedora y al emprendedor.

⁴⁸ A lo largo de la presente guía, con el término 'orientador' se hace referencia a la orientadora y al orientador.

g) Recursos para el desarrollo de la empleabilidad y el apoyo a estudiantes

Las universidades deberían contar con una financiación suficiente para desarrollar las actuaciones previstas en este ámbito y asegurarse de que se ofrece apoyo y recursos suficientes y fácilmente accesibles. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Recursos materiales	SÍ	NO
La universidad cuenta con recursos materiales especializados para la implementación de estas actuaciones.		
La universidad cuenta con financiación sostenida específica y adecuada para estas actuaciones (procedente de presupuestos y/o fuentes externas)		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

II. Resultados y revisión para la mejora continua⁴⁹

La recopilación, el análisis y la utilización de la información pertinente contribuyen a la gestión eficaz de los diferentes tipos de actuación de **este ámbito**. Asimismo, el seguimiento y la evaluación periódica de los tipos de actuación permiten garantizar el logro de sus objetivos y que responden a las necesidades de los y las estudiantes y de la sociedad. Dichas evaluaciones deberían dar lugar a una mejora continua de los tipos de actuación. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Resultados	SÍ	NO
La universidad cuenta con una política institucional de medición del impacto y de los resultados de las actuaciones en este ámbito, y de la satisfacción de destinatarios e implicados con respecto a estas últimas.		
La universidad recaba y utiliza evidencias sobre la repercusión de estas actuaciones en el grado de consecución de los objetivos previstos que justificaron la puesta en marcha de tales actuaciones.		
Ciclo de revisión y mejora continua		
La universidad integra los procesos vinculados a estas actuaciones en el Sistema de Garantía Interna de Calidad institucional y/o de sus títulos.		
La universidad cuenta con un procedimiento formalmente establecido para el diseño de estas actuaciones, su planificación, seguimiento y revisión en base a los resultados.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las **evidencias** y los **indicadores** en las que se sustenta.

⁴⁹ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para la Verificación (concretamente en apartado: '9. Sistema de Garantía de Calidad' del Anexo del RD 1393/2007); el seguimiento (concretamente, en el programa Monitor de ANECA, 'Criterio 3. Sistema de Garantía Interno de Calidad'); y la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 3.' Sistema de Garantía Interno de Calidad'; 'Criterio 7. Indicadores de resultados' en sus directrices '7.2. El perfil de egreso definido (y su despliegue en competencias y resultados de aprendizaje en el plan de estudios) mantiene su relevancia y está actualizado según los requisitos de su ámbito académico, científico y profesional' –equivalente a directriz 1.2. en modelo para primera renovación de acreditación- y '7.3. Actuaciones y resultados relacionados con la empleabilidad e inserción laboral de los estudiantes y egresados del título').

Ámbito 1.2. Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso

I. Caracterización de las actuaciones

Considere las acciones desarrolladas en este ámbito según el esquema propuesto. Valore solo los tipos de actuación que se llevan a cabo en su universidad, tal y como ha especificado en la Tabla de objetivos y actuaciones del apartado 2 de esta guía.

Las acciones que se enumeran a continuación se han identificado como buenas prácticas o acciones efectivas para el logro de los objetivos señalados; sin menoscabo de que cada universidad, en virtud de su autonomía, libremente implemente el conjunto de tipos de actuación que considere más oportuno.

a) Acciones fundamentales

- **Tipo de actuación 1.2.1) Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas^{50 51}.** Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Incidir, dentro de los títulos oficiales, en la enseñanza de conocimientos y habilidades específicos y actualizados de cada área de conocimiento que contribuyan a la empleabilidad		
Formar en las enseñanzas en competencias transversales y habilidades personales clave para el empleo		
Promover el uso de metodologías que incorporen la utilización de casos prácticos		
Diseñar procesos de enseñanza-aprendizaje basados en la actividad en el entorno laboral		
Poner en marcha procedimientos para lograr la cooperación entre universidad y EE.EE. en los procesos de enseñanza-aprendizaje		
Promover programas de desarrollo de talento, concursos de ideas y/o, proyectos emprendedores, de resolución de retos, etc.		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encontradas en este mismo tipo de actuación** (por ejemplo, entre otras, promover acciones de formación en competencias no circunscritas a las enseñanzas oficiales; utilizar TICs como medidas facilitadoras del aprendizaje; promover métodos como gamificación, escape room, aprendizaje basado en problemas, etc.; utilizar herramientas colaborativas en el aula y fuera de ella; utilizar TICs para conocer la dedicación del alumno⁵² y tener la trazabilidad de todo lo realizado en la asignatura; establecer acciones de seguimiento y evaluación de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje para valorar su impacto en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso; establecer

⁵⁰ Este tipo de actuación se considera de especial interés para el logro de los objetivos de este ámbito.

⁵¹ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para la Verificación (concretamente en apartado: '5. Planificación de las enseñanzas' del Anexo del RD 1393/2007; asimismo, *cuando se trate de Títulos que habiliten para el ejercicio de actividades profesionales reguladas en España, los planes de estudios deberán ajustarse a las condiciones que establezca el Gobierno y además, deberán ajustarse, en su caso, a la normativa europea aplicable. Estos planes de estudios deberán, en todo caso, diseñarse de forma que permitan obtener las competencias necesarias para ejercer esa profesión*); el seguimiento (concretamente, en el programa Monitor de ANECA, 'Criterio 1. Organización y desarrollo' en su directriz '1.3. El despliegue del Plan de Estudios'); y la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 1. Organización y desarrollo' en su directriz '1.1. La implantación del plan de estudios y la organización del programa son coherentes con el perfil de competencias, objetivos y resultados de aprendizaje pretendidos recogidos en la memoria verificada y/o sus posteriores modificaciones').

⁵² A lo largo de la presente guía, con el término 'alumno' se hace referencia a la alumna y al alumno.

acciones de seguimiento y evaluación del empleo de los recursos materiales para valorar su impacto en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso):

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

- **Tipo de actuación 1.2.2) Prácticas (curriculares⁵³, extracurriculares y otras).** Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Establecer prácticas en las enseñanzas (curriculares)		
Promover prácticas externas (extracurriculares y otras)		
Elaborar materiales formativos para tutores de prácticas en entidades colaboradoras		
Promover encuentros con tutores académicos y tutores de entidad colaboradora		
Promover eventos con empresas para selección de estudiantes en prácticas en la universidad		
Realizar foros específicos destinados a captar empresas para incrementar la oferta de prácticas y empleo		
Establecer acciones de seguimiento y evaluación de las prácticas (contenido didáctico y formativo, etc.) para valorar su impacto en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encontradas en este mismo tipo de actuación** (por ejemplo, entre otras, elaborar materiales para realizar adecuadas tutorías académicas en el marco de las prácticas; elaborar documentación informativa, webs, vídeos de apoyo, tutoriales sobre la gestión de prácticas y empleo; normalizar procesos y procedimientos relacionados con la gestión de prácticas y empleo; actuaciones de reconocimiento a tutores/-as de prácticas y a entidades colaboradoras; promover talleres formativos sobre las prácticas dirigidos a las EE.EE.):

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

⁵³ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para la Verificación (concretamente en apartado: '5. Planificación de las enseñanzas' del Anexo del RD 1393/2007); el seguimiento (concretamente, en el programa Monitor de ANECA, 'Criterio 5. Recursos Materiales y Servicios' en su directriz '5.1. En el caso de que el título contemple la realización de prácticas externas, estas se han planificado según lo previsto y son adecuadas para la adquisición de las competencias del título'); y la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 5. Personal de apoyo, recursos materiales y servicios' en su directriz '5.5. En el caso de que el título contemple la realización de prácticas externas, estas se han planificado según lo previsto y son adecuadas para la adquisición de las competencias del título').

- **Tipo de actuación 1.2.3) Actuaciones de movilidad.**⁵⁴ Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Difundir los programas de movilidad existentes (Erasmus, Americampus, Sicue, etc.) entre los y las estudiantes		
Fortalecer relaciones con otras universidades en el mundo para hacer programas de movilidad bilaterales y multilaterales.		
Fomentar tanto la movilidad académica como la de prácticas en empresas o instituciones		
Establecer acciones de seguimiento y evaluación de las actuaciones de movilidad para valorar su impacto en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encuadradas en este mismo tipo de actuación** (por ejemplo, entre otras, crear espacios donde alumnos y alumnas de distintas universidades nacionales e internacionales puedan compartir retos, debates, inquietudes, foros con empresas, etc.):

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

⁵⁴ Este tipo de actuación se considera de especial interés para el logro de los objetivos de este ámbito.

- **Tipo de actuación 1.2.4) Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) ajustada al título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso⁵⁵.** Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Contar con PDI conocedor de los resultados de aprendizaje y salidas profesionales de la/as enseñanza/s de referencia		
Contar con la implicación de profesionales en activo para impartir contenidos prácticos más profesionalizantes		
Promover la vinculación entre servicios de empleo gestionados por el PAS (servicios de prácticas, empleo y emprendimiento, carreras profesionales, servicios de idiomas) y las diferentes enseñanzas o acciones formativas a cargo del PDI		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **enunciadas en este mismo tipo de actuación** (por ejemplo, entre otras, revisar periódicamente la adecuación del perfil del PDI conforme a los contenidos ligados a la empleabilidad de cada una de las enseñanzas y acciones formativas; establecer acciones de seguimiento y evaluación de la configuración del personal universitario involucrado en títulos y acciones formativas (PDI u otro) para valorar el impacto de dicha configuración en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso):

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

⁵⁵ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para la Verificación (concretamente en apartado: '6. Personal académico' del Anexo del RD 1393/2007); el seguimiento (concretamente, en el programa Monitor de ANECA, 'Criterio 4. Personal Académico'; y la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 4. Personal académico').

- **Tipo de actuación 1.2.5) Formación y sesiones de actualización para el conjunto del personal involucrado (PDI u otro) orientadas a la mejora de la empleabilidad de estudiantes y titulados/-as.** Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Promover acciones para garantizar que PDI conoce los resultados de aprendizaje y salidas profesionales de la titulación donde imparte la asignatura		
Promover acciones para que PDI y PAS puedan identificar áreas en que requieren actualización de conocimientos y habilidades para la mejora de la empleabilidad del estudiantado		
Promover acciones para que PDI y PAS puedan actualizarse en contenidos y técnicas docentes vinculados a la mejora de la empleabilidad del estudiantado (cursos en competencias para PDI y PAS; elaborar materiales formativos para el personal involucrado, etc.)		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encontradas en este mismo tipo de actuación** (por ejemplo, entre otras, contar con repositorios de materiales y redes de trabajo al servicio de PDI y PAS sobre la mejora de la empleabilidad, por áreas y temas -por ejemplo, sitios de referencia que centralicen información de los recursos disponibles en universidades-; establecer acciones de seguimiento y evaluación de las actuaciones de formación y actualización del personal involucrado -PDI u otro- para valorar su impacto en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso):

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

- **Tipo de actuación 1.2.6) Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso⁵⁶.** Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Establecer procesos sistemáticos de valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso sensibles a las demandas del mercado laboral		
Aplicar procesos de valoración de la adquisición de resultados de aprendizaje basados en la práctica en el entorno laboral		
Recoger las opiniones de EE.EE. respecto a egresados/-as		
Realizar estudios de inserción laboral que permitan valorar el ajuste entre el perfil de egreso y la inserción laboral		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encuadradas en este mismo tipo de actuación** (por ejemplo, entre otras, establecer indicadores sobre rendimiento, conocimientos, desempeño y actuaciones de los y las estudiantes; participar en procesos de autoevaluación y evaluación externa para detectar áreas de mejora en el logro de un adecuado perfil de egreso):

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

⁵⁶ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para la Verificación (concretamente en apartados: '5. Planificación de las enseñanzas' y '8.2. Procedimiento general de la Universidad para valorar el progreso y los resultados de aprendizaje de los estudiantes' del Anexo del RD 1393/2007); y la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 6. Resultados de aprendizaje').

Asimismo, también sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y criterios y directrices del programa de ANECA de carácter voluntario AUDIT. Concretamente aquí cabe mencionar: las directrices '3.1. Disponer de un sistema que le permita recoger, valorar y utilizar la información sobre las necesidades de apoyo y orientación de los estudiantes del Centro, de acuerdo a su diversidad, y con objeto de diseñar, aplicar y establecer acciones de mejora periódicas en materia de: evaluación de aprendizajes y competencias alcanzadas, conforme a procesos y criterios públicos, difundidos y conocidos con antelación, y aplicados de forma justa y equitativa' y '3.5. Indicar el procedimiento (cómo, quién, cuándo) seguido para rendir cuentas sobre los resultados del aprendizaje de los estudiantes'.

b) Integración de las actuaciones de este ámbito con otros procesos internos y externos⁵⁷

Para una mayor eficacia y eficiencia, las actuaciones que se llevan a cabo en este ámbito, es decir, **el de poner en marcha procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso**, podrían estar integradas con otros procesos. Considere si las actuaciones en este ámbito están integradas en los procesos internos y externos que se enumeran o en otros que considere relevantes.

Procesos internos	SÍ	NO
La universidad cuenta con un procedimiento establecido para trasladar información de los resultados de estas actuaciones a otros servicios o procesos internos.		
Los tipos de actuación en este ámbito están integrados entre sí y/o con otros procesos internos:	SÍ	NO
en materia de definición y logro del perfil de egreso. ⁵⁸		
en materia de orientación a estudiantes. ⁵⁹		
en materia de intermediación con el empleo. ⁶⁰		
en materia de gobernanza, análisis y gestión. ⁶¹		
vinculados a otras funciones institucionales. ⁶²		
Otros (especificar):		
1. ...		
2. ...		
Procesos externos.	SÍ	NO
Los tipos de actuación en este ámbito están integrados con:		
los procesos de información de empresas, EE.EE., Administración Pública y mercado laboral (convocatorias de prácticas en entidades, procesos de selección, difusión de oferta ...)		
la gestión de empleo y prácticas en los ámbitos nacional e internacional		
Otros procesos EXTERNOS (especificar):		
1. ...		
2. ...		

⁵⁷ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 5. Personal de apoyo, recursos materiales y servicios' en su directriz '5.4. Los servicios de apoyo y orientación académica, profesional y para la movilidad puestos a disposición de los estudiantes una vez matriculados se ajustan a las competencias/resultados de aprendizaje pretendidos y a la modalidad del título').

⁵⁸ Los procesos internos en materia de definición y logro del perfil de egreso son los relacionados con el diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso (ver ámbito 1.1) y los procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso (ver ámbito 1.2.).

⁵⁹ Los procesos internos en materia de orientación a estudiantes son los relacionados con la información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral (ver ámbito 2.1), el autoconocimiento y gestión de la carrera profesional y la marca personal (ver ámbito 2.2), y el conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo (ver ámbito 2.3).

⁶⁰ Los procesos internos en materia de intermediación con el empleo son los relacionados con la información a empleadores y canales de comunicación entre estos y la universidad (ver ámbito 3.1), y la captación y difusión de la oferta de empleo, y la casación de la oferta y la demanda (ver ámbito 3.2).

⁶¹ Los procesos internos en materia de gobernanza, análisis y gestión, son los relacionados con la planificación y definición de la política universitaria y el desarrollo institucional, el análisis de datos, la gestión de la calidad, las relaciones internacionales, la gestión de soporte académico, y la gestión tecnológica.

⁶² Los procesos internos vinculados a otras funciones institucionales son los relacionados con la investigación, la extensión universitaria y la formación continua.

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

c) Información pública⁶³

La publicación de información clara, precisa, objetiva, actualizada y fácilmente accesible sobre los tipos de actuación puede contribuir a su eficacia. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad con respecto a este ámbito concreto, es decir, el de **poner en marcha procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso.**

Información pública	SÍ	NO
La universidad identifica canales de comunicación adecuados para el desarrollo de las actuaciones <u>de este ámbito, atendiendo a un diseño universal y de acuerdo a las necesidades</u> de cada perfil de destinatario		
La universidad publica información actualizada y fácilmente accesible sobre los tipos de actuación incluidos en este ámbito		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

d) Enfoque centrado en el estudiante⁶⁴

La implementación de estos tipos de actuación puede facilitar la participación activa de los y las estudiantes en la creación de los procesos correspondientes. Considere la situación de su universidad al respecto.

⁶³ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para el seguimiento (concretamente, en el programa Monitor de ANECA, 'Criterio 2. Información y transparencia'; y la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 2. Información y transparencia').

Asimismo, también sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y criterios y directrices del programa de ANECA de carácter voluntario AUDIT. Concretamente aquí cabe mencionar: la directriz '7.3. Determinar el procedimiento establecido para informar de forma comprensible a los grupos de interés (...) acerca de: objetivos de los títulos, plan de estudios y guías docentes; resultados de aprendizaje obtenidos por los egresados; políticas de acceso, admisión (perfil de ingreso recomendado) y orientación de los estudiantes; metodologías de enseñanza-aprendizaje y sistemas de evaluación (criterios de calificación, incluidas las prácticas externas); movilidad'.

⁶⁴ Sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y criterios y directrices del programa de ANECA de carácter voluntario AUDIT. Concretamente aquí cabe mencionar: la directriz '3.1. Disponer de un sistema que le permita recoger, valorar y utilizar la información sobre las necesidades de apoyo y orientación de los estudiantes del Centro, de acuerdo a su diversidad, y con objeto de diseñar, aplicar y establecer acciones de mejora periódicas en materia de: desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, mediante el uso de diferentes modalidades de impartición y métodos flexibles de enseñanza y aprendizaje; realización de prácticas externas y movilidad de estudiantes, ajustadas al propósito expresado en el convenio'.

Enfoque centrado en el estudiante	SÍ	NO
La universidad cuenta en este ámbito con una estrategia formal para conseguir un diseño universal inclusivo en cada tipo de actuación en cuanto a las características o necesidades de los diferentes perfiles de destinatario (ej.: personas con discapacidad, etc.)		
Los y las estudiantes participan activamente en el desarrollo de los procesos y de las actuaciones que se incluyen en este ámbito.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

e) Participación, admisión, evolución, reconocimiento y certificación de estudiantes⁶⁵

Es recomendable aplicar de manera consistente normas preestablecidas y públicas que abarquen, por ejemplo, admisión, progreso, reconocimiento y certificación de los y las estudiantes. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Participación, admisión, evolución, reconocimiento y certificación de estudiantes	SÍ	NO
La universidad cuenta con una estrategia para conseguir alcanzar o mantener la cobertura de participación deseada en las distintas actuaciones de <u>este ámbito</u> para cada tipo de destinatario.		
La universidad dispone de normas de admisión a las actuaciones incluidas en este ámbito y destinadas a estudiantes.		
La universidad dispone de normas de reconocimiento y certificación de las actuaciones incluidas en este ámbito y destinadas a estudiantes.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

⁶⁵ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para la Verificación (concretamente en apartado: '4. Acceso y admisión de estudiantes' del Anexo del RD 1393/2007); el seguimiento (concretamente, en el programa Monitor de ANECA, 'Criterio 1. Organización y desarrollo' en sus directrices '1.1. El perfil de ingreso y criterios de admisión' y '1.2. La normativa académica del título (permanencia/ reconocimiento y transferencia de créditos)'); y la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 1. Organización y desarrollo' en sus directrices '1.4. Los criterios de admisión aplicados permiten que los estudiantes tengan el perfil de ingreso adecuado para iniciar estos estudios' y '1.5. La aplicación de la normativa de reconocimiento de créditos se realiza de manera adecuada').

Asimismo, también sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y criterios y directrices del programa de ANECA de carácter voluntario AUDIT. Concretamente aquí cabe mencionar: la directriz '3.1. Disponer de un sistema que le permita recoger, valorar y utilizar la información sobre las necesidades de apoyo y orientación de los estudiantes del Centro, de acuerdo a su diversidad, y con objeto de diseñar, aplicar y establecer acciones de mejora periódicas en materia de: reconocimiento de las calificaciones, créditos y/o cualificación profesional obtenidos'.

f) Implicación de agentes internos y externos a la universidad⁶⁶

En este ámbito, es importante que los grupos de interés internos desarrollen e implementen las actuaciones previstas mediante estructuras y procesos adecuados, implicando a los grupos de interés externos (y más allá de lo que significa la mera participación como usuario en un determinado tipo de actuación o servicio universitario). Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Implicación de agentes internos y externos	SÍ	NO
La universidad cuenta con una estrategia formal para procurar la implicación de los agentes clave en las actuaciones de este ámbito.		

En el desarrollo e implementación de las actuaciones de este ámbito, está/n implicado/s:	SÍ	NO
El equipo de gobierno de la universidad.		
Los equipos de gobierno de los centros docentes de la universidad.		
Los responsables/coordinadores de títulos y estudios		
Los servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad		
El observatorio de empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.)		
La unidad de calidad; unidad de evaluación; etc.		
Los tutores profesionales de las prácticas		
Los tutores académicos de las prácticas		
El Personal Docente e Investigador de la universidad		
EE.EE. y emprendedores		
Otros agentes internos y externos implicados de manera importante (especificar)		
1. ...		
2. ...		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

⁶⁶ Sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y criterios y directrices del programa de ANECA de carácter voluntario AUDIT. Concretamente aquí cabe mencionar: la directriz '3.3. Identificar de qué forma los grupos de interés, y el alumnado en particular, participan en el diseño, desarrollo y mejora de los procesos relacionados con el aprendizaje de los estudiantes'.

g) Personal docente⁶⁷ y profesional⁶⁸

Con el fin de llevar a cabo las actuaciones en este ámbito, las universidades deberían asegurar la competencia de su profesorado y profesionales. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Personal	SÍ	NO
La universidad cuenta con profesionales especializados, con el perfil adecuado y las competencias necesarias para la implementación de las actuaciones <u>en este ámbito</u> ⁶⁹ .		
La universidad lleva a cabo formación continua del personal de la universidad (PDI y PAS) para participar en las actuaciones <u>de este ámbito</u> ⁷⁰ .		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

⁶⁷ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para la Verificación (concretamente en apartado: '6. Personal académico' del Anexo del RD 1393/2007); el seguimiento (concretamente, en el programa Monitor de ANECA, 'Criterio 4. Personal académico'); y la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 4. Personal académico').

Asimismo, también sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y criterios y directrices del programa de ANECA de carácter voluntario AUDIT. Concretamente aquí cabe mencionar: las directrices '4.3. Dotarse de procedimientos que le permitan recoger y valorar información sobre las necesidades de personal académico (perfil del puesto, competencias requeridas, etc.), de acuerdo con la política de personal de la institución y de la normativa oficial' y '4.4. Contar con medios para recoger y analizar información relativa a las competencias y a los resultados actuales de su personal académico, con objeto de mejorar los procesos de acceso, formación, evaluación del desempeño, promoción y reconocimiento, así como el rendimiento y la satisfacción de aquellos'.

⁶⁸ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 5. Personal de apoyo, recursos materiales y servicios' en su directriz '5.1. El personal de apoyo que participa en las actividades formativas es suficiente y soporta adecuadamente la actividad docente del personal académico vinculado al título.').

Asimismo, también sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y criterios y directrices del programa de ANECA de carácter voluntario AUDIT. Concretamente aquí cabe mencionar: la directriz '5.1. Disponer de un sistema para la definición, revisión periódica y mejora continua de la política y actuaciones institucionales relacionadas con el personal de administración y servicios, asegurando su cualificación y desarrollo de competencias'.

⁶⁹ En caso de que anteriormente haya marcado el tipo de actuación '1.2.4) Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) ajustada al título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso', en la justificación de este ítem será suficiente con remitir a la ya dada para el tipo de actuación referido.

⁷⁰ En caso de que anteriormente haya marcado el tipo de actuación '1.2.5) Formación y sesiones de actualización para el conjunto del personal involucrado (PDI u otro) orientadas a la mejora de la empleabilidad de los estudiantes y titulados', en la justificación de este ítem será suficiente con remitir a la ya dada para el tipo de actuación referido.

h) Recursos para el desarrollo de la empleabilidad y el apoyo a estudiantes⁷¹

Las universidades deberían contar con una financiación suficiente para desarrollar las actuaciones previstas en este ámbito y asegurarse de que se ofrece apoyo y recursos suficientes y fácilmente accesibles.

Recursos materiales	SÍ	NO
La universidad cuenta con recursos materiales especializados para la implementación de estas actuaciones.		
La universidad cuenta con financiación sostenida específica y adecuada para estas actuaciones (procedente de presupuestos y/o fuentes externas).		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

⁷¹ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para la Verificación (concretamente en apartado: '7. Recursos materiales y servicios' del Anexo del RD 1393/2007); y la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 5. Personal académico' en su directriz '5.2. Los recursos materiales (las aulas y su equipamiento, espacios de trabajo y estudio, laboratorios, talleres y espacios experimentales, bibliotecas, etc.) se adecuan al número de estudiantes y a las actividades formativas programadas en el título.').

II. Resultados y revisión para la mejora continua⁷²

La recopilación, el análisis y la utilización de la información pertinente contribuyen a la gestión eficaz de los diferentes tipos de actuación de **este ámbito**. Asimismo, el seguimiento y la evaluación periódica de los tipos de actuación permiten garantizar el logro de sus objetivos y que responden a las necesidades de los y las estudiantes y de la sociedad. Dichas evaluaciones deberían dar lugar a una mejora continua de los tipos de actuación. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Resultados	SÍ	NO
La universidad cuenta con una política institucional de medición del impacto y de los resultados de las actuaciones en este ámbito, y de la satisfacción de destinatarios e implicados con respecto a estas últimas.		
La universidad recaba y utiliza evidencias sobre la repercusión de estas actuaciones en el grado de consecución de los objetivos previstos que justificaron la puesta en marcha de tales actuaciones.		
Ciclo de revisión y mejora continua		
La universidad integra los procesos vinculados a estas actuaciones en el Sistema de Garantía Interna de Calidad institucional y/o de sus títulos.		
La universidad cuenta con un procedimiento formalmente establecido para el diseño de estas actuaciones, su planificación, seguimiento y revisión en base a los resultados.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las **evidencias** e **indicadores** en las que se sustenta.

⁷² A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para la Verificación (concretamente en apartados: '8.2. Procedimiento general de la Universidad para valorar el progreso y los resultados de aprendizaje' y '9. Sistema de Garantía de Calidad' del Anexo del RD 1393/2007); el seguimiento (concretamente, en el programa Monitor de ANECA, 'Criterio 3. Sistema de Garantía Interno de Calidad'); y la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 3.' Sistema de Garantía Interno de Calidad'; 'Criterio 6. Resultados de aprendizaje' y 'Criterio 7. Indicadores de resultados' en su directriz '7.3. Actuaciones y resultados relacionados con la empleabilidad e inserción laboral de los estudiantes y egresados del título').

Asimismo, también sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y criterios y directrices del programa de ANECA de carácter voluntario AUDIT. Concretamente aquí cabe mencionar: el criterio '6. Cómo el Centro analiza y tiene en cuenta la información de los resultados que obtienen los procesos del SAIC', por el cual 'el Centro debe dotarse de procedimientos que le permitan medir, analizar y utilizar los resultados generados por el SAIC, entre otros, del aprendizaje, de la satisfacción de los distintos grupos de interés y de la inserción laboral/ empleabilidad, para la toma de decisiones que conduzcan a una mejora de la calidad de las enseñanzas que imparte y del resto de actividades que realiza'.

Bloque 2. Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo

Ámbito 2.1. Información a estudiantes (y futuros estudiantes) de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral

I. Caracterización de las actuaciones

Considere las acciones desarrolladas en este ámbito según el esquema propuesto. Valore solo los tipos de actuación que se llevan a cabo en su universidad, tal y como ha especificado en la Tabla de objetivos y actuaciones del apartado 2 de esta guía.

Las acciones que se enumeran a continuación se han identificado como buenas prácticas o acciones efectivas para el logro de los objetivos señalados; sin menoscabo de que cada universidad, en virtud de su autonomía, libremente implemente el conjunto de tipos de actuación que considere más oportuno.

a) Acciones fundamentales

- **Tipo de actuación 2.1.1) Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento**^{73 74}. Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Organizar charlas en la materia impartidas por empresas, colegios profesionales, instituciones, alumni, etc.		
Ofrecer información sobre el contexto laboral a través de foros, ferias de empleo, etc.		
Promover visitas a empresas		
Promover acciones de orientación hacia la cultura emprendedora		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encuadradas en este mismo tipo de actuación**:

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

⁷³ Este tipo de actuación se considera de especial interés para el logro de los objetivos de este ámbito.

⁷⁴ Sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y criterios y directrices del programa de ANECA de carácter voluntario AUDIT. Concretamente aquí cabe mencionar: la directriz '3.1. Disponer de un sistema que le permita recoger, valorar y utilizar la información sobre las necesidades de apoyo y orientación de los estudiantes del Centro, de acuerdo a su diversidad, y con objeto de diseñar, aplicar y establecer acciones de mejora periódicas en materia de: Orientación profesional, incluyendo información sobre becas y otras ayudas'.

- **Tipo de actuación 2.1.2) Información sobre los servicios universitarios de empleo**⁷⁵. Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Promover sesiones informativas dentro de las enseñanzas sobre los servicios de empleo		
Promover sesiones informativas generales (no vinculadas directamente a las enseñanzas) sobre los servicios de empleo		
Difundir documentación y noticias destinadas a estudiantes a través de páginas web, redes sociales, folletos informativos y otros canales		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encuadradas en este mismo tipo de actuación**:

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

⁷⁵ Este tipo de actuación se considera de especial interés para el logro de los objetivos de este ámbito.

b) Integración de las actuaciones de este ámbito con otros procesos internos y externos⁷⁶

Para una mayor eficacia y eficiencia, las actuaciones que se llevan a cabo en este ámbito, es decir, el de **información a estudiantes (y futuros estudiantes) de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral**, podrían estar integradas con otros procesos. Considere si las actuaciones en este ámbito están integradas en los procesos internos y externos que se enumeran o en otros que considere relevantes.

Procesos internos	SÍ	NO
La universidad cuenta con un procedimiento establecido para trasladar información de los resultados de estas actuaciones a otros servicios o procesos internos.		
Los tipos de actuación en este ámbito están integrados entre sí y/o con otros procesos internos:	SÍ	NO
en materia de definición y logro del perfil de egreso. ⁷⁷		
en materia de orientación a estudiantes. ⁷⁸		
en materia de intermediación con el empleo. ⁷⁹		
en materia de gobernanza, análisis y gestión. ⁸⁰		
vinculados a otras funciones institucionales. ⁸¹		
Otros (especificar):		
1. ...		
2. ...		

⁷⁶ A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí cabe apuntar a la relación con la evaluación para la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 5. Personal de apoyo, recursos materiales y servicios' en su directriz '5.4. Los servicios de apoyo y orientación académica, profesional y para la movilidad puestos a disposición de los estudiantes una vez matriculados se ajustan a las competencias/resultados de aprendizaje pretendidos y a la modalidad del título').

⁷⁷ Los procesos internos en materia de definición y logro del perfil de egreso son los relacionados con el diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso (ver ámbito 1.1) y los procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso (ver ámbito 1.2.).

⁷⁸ Los procesos internos en materia de orientación a estudiantes son los relacionados con la información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral (ver ámbito 2.1), el autoconocimiento y gestión de la carrera profesional y la marca personal (ver ámbito 2.2), y el conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo (ver ámbito 2.3).

⁷⁹ Los procesos internos en materia de intermediación con el empleo son los relacionados con la información a empleadores y canales de comunicación entre estos y la universidad (ver ámbito 3.1), y la captación y difusión de la oferta de empleo, y la casación de la oferta y la demanda (ver ámbito 3.2).

⁸⁰ Los procesos internos en materia de gobernanza, análisis y gestión, son los relacionados con la planificación y definición de la política universitaria y el desarrollo institucional, el análisis de datos, la gestión de la calidad, las relaciones internacionales, la gestión de soporte académico, y la gestión tecnológica.

⁸¹ Los procesos internos vinculados a otras funciones institucionales son los relacionados con la investigación, la extensión universitaria y la formación continua.

Procesos externos.	SÍ	NO
Los tipos de actuación en este ámbito están integrados con:		
procesos de información de empresas, EE.EE., Administración Pública y mercado laboral (procesos de difusión de información de empresas, planes estratégicos en materia de empleo, procesos de selección, convocatorias públicas, estudios de prospección sectorial...)		
actuaciones externas en materia de networking		
las políticas activas de empleo y emprendimiento		
la gestión universitaria autonómica y nacional de empleo y prácticas.		
la orientación preuniversitaria en centros educativos		
procesos de presentación de entidades y de difusión de ofertas de empleo/prácticas por parte de empresas o Administración Pública en jornadas, seminarios, eventos o ferias de empleo nacionales e internacionales		
Otros procesos EXTERNOS (especificar):		
1. ...		
2. ...		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

c) Información pública⁸²

La publicación de información clara, precisa, objetiva, actualizada y fácilmente accesible sobre los tipos de actuación puede contribuir a su eficacia. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad con respecto a este ámbito concreto, es decir, **el de información a estudiantes (y futuros estudiantes) de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral.**

Información pública	SÍ	NO
La universidad identifica canales de comunicación adecuados para el desarrollo de las actuaciones <u>de este ámbito, atendiendo a un diseño universal y de acuerdo a las necesidades</u> de cada perfil de destinatario		
La universidad publica información actualizada y fácilmente accesible sobre los tipos de actuación incluidos en este ámbito ⁸³		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

⁸² Sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y criterios y directrices del programa de ANECA de carácter voluntario AUDIT. Concretamente aquí cabe mencionar: la directriz '7.3. Determinar el procedimiento establecido para informar de forma comprensible a los grupos de interés (...) acerca de: servicios y recursos ofrecidos por la Universidad/ Centro'.

⁸³ En caso de que anteriormente haya marcado los tipos de actuación '2.1.1) Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento' y '2.1.2) Información sobre los servicios universitarios de empleo', en la justificación de este ítem será suficiente con remitir a la ya dada para los tipos de actuación referidos.

d) Enfoque centrado en el estudiante

La implementación de estos tipos de actuación puede facilitar la participación activa de los y las estudiantes en la creación de los procesos correspondientes. Considere la situación de su universidad al respecto.

Enfoque centrado en el estudiante	SÍ	NO
La universidad cuenta en este ámbito con una estrategia formal para conseguir un diseño universal inclusivo en cada tipo de actuación en cuanto a las características o necesidades de los diferentes perfiles de destinatario (ej.: personas con discapacidad, etc.)		
Los y las estudiantes participan activamente en el desarrollo de los procesos y de las actuaciones que se incluyen en este ámbito.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

e) Participación, admisión, evolución, reconocimiento y certificación de estudiantes

Es recomendable aplicar de manera consistente normas preestablecidas y públicas que abarquen, por ejemplo, admisión, progreso, reconocimiento y certificación de los y las estudiantes. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Participación, admisión, evolución, reconocimiento y certificación de estudiantes	SÍ	NO
La universidad cuenta con una estrategia para conseguir alcanzar o mantener la cobertura de participación deseada en las distintas actuaciones de <u>este ámbito</u> para cada tipo de destinatario.		
La universidad dispone de normas de admisión a las actuaciones incluidas en este ámbito y destinadas a estudiantes.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

f) Implicación de agentes internos y externos a la universidad

En este ámbito, es importante que los grupos de interés internos desarrollen e implementen las actuaciones previstas mediante estructuras y procesos adecuados, implicando a los grupos de interés externos (y más allá de lo que significa la mera participación como usuario en un determinado tipo de actuación o servicio universitario). Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Implicación de agentes internos y externos	SÍ	NO
La universidad cuenta con una estrategia formal para procurar la implicación de los agentes clave en las actuaciones de este ámbito.		

En el desarrollo e implementación de las actuaciones de este ámbito, está/n implicado/s:	SÍ	NO
El equipo de gobierno de la universidad.		
Los equipos de gobierno de los centros docentes de la universidad.		
Los responsables/coordinadores de títulos y estudios		
Los servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad		
El observatorio de empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.)		
EE.EE. y emprendedores		
Otros agentes internos y externos implicados de manera importante (especificar)		
1. ...		
2. ...		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

g) Personal docente y profesional

Con el fin de llevar a cabo las actuaciones en este ámbito, las universidades deberían asegurar la competencia de su profesorado y profesionales. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Personal	SÍ	NO
La universidad cuenta con profesionales especializados, con el perfil adecuado y las competencias necesarias para la implementación de las actuaciones <u>en este ámbito</u> .		
La universidad lleva a cabo formación continua del personal de la universidad (PDI y PAS) para participar en las actuaciones <u>de este ámbito</u> .		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

h) Recursos para el desarrollo de la empleabilidad y el apoyo a estudiantes

Las universidades deberían contar con una financiación suficiente para desarrollar las actuaciones previstas en este ámbito y asegurarse de que se ofrece apoyo y recursos suficientes y fácilmente accesibles. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Recursos materiales	SÍ	NO
La universidad cuenta con recursos materiales especializados para la implementación de estas actuaciones.		
La universidad cuenta con financiación sostenida específica y adecuada para estas actuaciones (procedente de presupuestos y/o fuentes externas).		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

II. Resultados y revisión para la mejora continua

La recopilación, el análisis y la utilización de la información pertinente contribuyen a la gestión eficaz de los diferentes tipos de actuación de **este ámbito**. Asimismo, el seguimiento y la evaluación periódica de los tipos de actuación permiten garantizar el logro de sus objetivos y que responden a las necesidades de los y las estudiantes y de la sociedad. Dichas evaluaciones deberían dar lugar a una mejora continua de los tipos de actuación. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Resultados	SÍ	NO
La universidad cuenta con una política institucional de medición del impacto y de los resultados de las actuaciones en este ámbito, y de la satisfacción de destinatarios e implicados con respecto a estas últimas.		
La universidad recaba y utiliza evidencias sobre la repercusión de estas actuaciones en el grado de consecución de los objetivos previstos que justificaron la puesta en marcha de tales actuaciones.		
Ciclo de revisión y mejora continua		
La universidad integra los procesos vinculados a estas actuaciones en el Sistema de Garantía Interna de Calidad institucional.		
La universidad cuenta con un procedimiento formalmente establecido para el diseño de estas actuaciones, su planificación, seguimiento y revisión en base a los resultados.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las **evidencias** y los **indicadores** en las que se sustenta.

Ámbito 2.2. Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal

I. Caracterización de las actuaciones

Considere las acciones desarrolladas en este ámbito según el esquema propuesto. Valore solo los tipos de actuación que se llevan a cabo en su universidad, tal y como ha especificado en la Tabla de objetivos y actuaciones del apartado 2 de esta guía.

Las acciones que se enumeran a continuación se han identificado como buenas prácticas o acciones efectivas para el logro de los objetivos señalados; sin menoscabo de que cada universidad, en virtud de su autonomía, libremente implemente el conjunto de tipos de actuación que considere más oportuno.

a) Acciones fundamentales

- **Tipo de actuación 2.2.1) Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal.**⁸⁴ Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Fomentar el uso de herramientas de autodiagnóstico o autoevaluación por parte de estudiantes		
Ofrecer formación (por parte de personal de la universidad o externo) para la definición del objetivo profesional y la marca personal.		
Ofrecer asesoramiento individual para la definición del objetivo profesional y la marca personal, y para el desarrollo de una carrera desde la iniciativa personal		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encuadradas en este mismo tipo de actuación**:

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

⁸⁴ Este tipo de actuación se considera de especial interés para el logro de los objetivos de este ámbito.

- **Tipo de actuación 2.2.2) Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo.**⁸⁵ Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Ofrecer formación y entrenamiento (por parte de personal de la universidad o externo) en habilidades para la búsqueda de empleo		
Ofrecer formación y entrenamiento (por parte de personal de la universidad o externo) en habilidades para la creación de empleo		
Ofrecer asesoramiento individual en el proceso de búsqueda o creación de empleo		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encuadradas en este mismo tipo de actuación:**

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

⁸⁵ Este tipo de actuación se considera de especial interés para el logro de los objetivos de este ámbito.

- **Tipo de actuación 2.2.3) Mentoring por parte de entidades empleadoras (EE.EE.) y emprendedores.** Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Ofrecer asesoramiento a estudiantes por parte de personal de recursos humanos de EE.EE.		
Ofrecer asesoramiento a estudiantes por parte egresados/-as con experiencia en materia de emprendimiento		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encuadradas en este mismo tipo de actuación**:

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

b) Integración de las actuaciones **de este ámbito** con otros procesos internos y externos

Para una mayor eficacia y eficiencia, las actuaciones que se llevan a cabo en este ámbito, es decir, el de **autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal**, podrían estar integradas con otros procesos. Considere si las actuaciones en este ámbito están integradas en los procesos internos y externos que se enumeran o en otros que considere relevantes.

Procesos internos	SÍ	NO
La universidad cuenta con un procedimiento establecido para trasladar información de los resultados de estas actuaciones a otros servicios o procesos internos.		
Los tipos de actuación en este ámbito están integrados entre sí y/o con otros procesos internos:	SÍ	NO
en materia de definición y logro del perfil de egreso. ⁸⁶		
en materia de orientación a estudiantes. ⁸⁷		
en materia de intermediación con el empleo. ⁸⁸		
en materia de gobernanza, análisis y gestión. ⁸⁹		
vinculados a otras funciones institucionales. ⁹⁰		
Otros (especificar):		
1. ...		
2. ...		
Procesos externos.	SÍ	NO
Los tipos de actuación en este ámbito están integrados con:		
procesos de información de empresas, EE.EE., agencias de empleo, Administración Pública, otras entidades y mercado laboral (procesos de formación, necesidades detectadas , orientación, procesos de selección, elaboración y difusión de pruebas de selección, visión de marca personal, carreras profesionales en las empresas ...)		
actuaciones externas en materia de políticas activas de empleo y emprendimiento		
actuaciones externas en materia de networking		
procesos externos de presentación de entidades y de difusión de ofertas de empleo/prácticas por parte de empresas o Administración Pública en jornadas, seminarios, eventos o ferias de empleo nacionales e internacionales		
Otros procesos EXTERNOS (especificar):		
1. ...		

⁸⁶ Los procesos internos en materia de definición y logro del perfil de egreso son los relacionados con el diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso (ver ámbito 1.1) y los procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso (ver ámbito 1.2.).

⁸⁷ Los procesos internos en materia de orientación a estudiantes son los relacionados con la información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral (ver ámbito 2.1), el autoconocimiento y gestión de la carrera profesional y la marca personal (ver ámbito 2.2), y el conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo (ver ámbito 2.3).

⁸⁸ Los procesos internos en materia de intermediación con el empleo son los relacionados con la información a empleadores y canales de comunicación entre estos y la universidad (ver ámbito 3.1), y la captación y difusión de la oferta de empleo, y la casación de la oferta y la demanda (ver ámbito 3.2).

⁸⁹ Los procesos internos en materia de gobernanza, análisis y gestión, son los relacionados con la planificación y definición de la política universitaria y el desarrollo institucional, el análisis de datos, la gestión de la calidad, las relaciones internacionales, la gestión de soporte académico, y la gestión tecnológica.

⁹⁰ Los procesos internos vinculados a otras funciones institucionales son los relacionados con la investigación, la extensión universitaria y la formación continua.

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

c) Información pública

La publicación de información clara, precisa, objetiva, actualizada y fácilmente accesible sobre los tipos de actuación puede contribuir a su eficacia. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad con respecto a este ámbito concreto, es decir, **el de Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal**.

Información pública	SÍ	NO
La universidad identifica canales de comunicación adecuados para el desarrollo de las actuaciones de este ámbito, atendiendo a un diseño universal y de acuerdo a las necesidades de cada perfil de destinatario		
La universidad publica información actualizada y fácilmente accesible sobre los tipos de actuación incluidos en este ámbito		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

d) Enfoque centrado en el estudiante

La implementación de estos tipos de actuación puede facilitar la participación activa de los y las estudiantes en la creación de los procesos correspondientes. Considere la situación de su universidad al respecto.

Enfoque centrado en el estudiante	SÍ	NO
La universidad cuenta en este ámbito con una estrategia formal para conseguir un diseño universal inclusivo en cada tipo de actuación en cuanto a las características o necesidades de los diferentes perfiles de destinatario (ej.: personas con discapacidad, etc.)		
Los y las estudiantes participan activamente en el desarrollo de los procesos y de las actuaciones que se incluyen en este ámbito.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

- e) Participación, admisión, evolución, reconocimiento y certificación de estudiantes
Es recomendable aplicar de manera consistente normas preestablecidas y públicas que abarquen, por ejemplo, admisión, progreso, reconocimiento y certificación de los y las estudiantes. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Participación, admisión, evolución, reconocimiento y certificación de estudiantes	SÍ	NO
La universidad cuenta con una estrategia para conseguir alcanzar o mantener la cobertura de participación deseada en las distintas actuaciones de <u>este ámbito</u> para cada tipo de destinatario.		
La universidad dispone de normas de admisión a las actuaciones incluidas en este ámbito y destinadas a estudiantes.		
La universidad dispone de normas de reconocimiento y certificación de las actuaciones incluidas en este ámbito y destinadas a estudiantes.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

- f) Implicación de agentes internos y externos a la universidad
En este ámbito, es importante que los grupos de interés internos desarrollen e implementen las actuaciones previstas mediante estructuras y procesos adecuados, implicando a los grupos de interés externos (y más allá de lo que significa la mera participación como usuario en un determinado tipo de actuación o servicio universitario). Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Implicación de agentes internos y externos	SÍ	NO
La universidad cuenta con una estrategia formal para procurar la implicación de los agentes clave en las actuaciones de este ámbito.		

En el desarrollo e implementación de las actuaciones de este ámbito, está/n implicado/s:	SÍ	NO
El equipo de gobierno de la universidad.		
Los servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad		
Los titulados universitarios		
EE.EE. y emprendedores		
Otros agentes internos y externos implicados de manera importante (especificar)		
1. ...		
2. ...		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

g) Personal docente y profesional

Con el fin de llevar a cabo las actuaciones en este ámbito, las universidades deberían asegurar la competencia de su profesorado y profesionales. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Personal	SÍ	NO
La universidad cuenta con profesionales especializados, con el perfil adecuado y las competencias necesarias para la implementación de las actuaciones <u>en este ámbito</u> .		
La universidad lleva a cabo formación continua del personal de la universidad (PDI y PAS) para participar en las actuaciones <u>de este ámbito</u> .		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

h) Recursos para el desarrollo de la empleabilidad y el apoyo a estudiantes

Las universidades deberían contar con una financiación suficiente para desarrollar las actuaciones previstas en este ámbito y asegurarse de que se ofrece apoyo y recursos suficientes y fácilmente accesibles. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Recursos materiales	SÍ	NO
La universidad cuenta con recursos materiales especializados para la implementación de estas actuaciones.		
La universidad cuenta con financiación sostenida específica y adecuada para estas actuaciones (procedente de presupuestos y/o fuentes externas).		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

II. Resultados y revisión para la mejora continua

La recopilación, el análisis y la utilización de la información pertinente contribuyen a la gestión eficaz de los diferentes tipos de actuación de **este ámbito**. Asimismo, el seguimiento y la evaluación periódica de los tipos de actuación permiten garantizar el logro de sus objetivos y que responden a las necesidades de los y las estudiantes y de la sociedad. Dichas evaluaciones deberían dar lugar a una mejora continua de los tipos de actuación. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Resultados	SÍ	NO
La universidad cuenta con una política institucional de medición del impacto y de los resultados de las actuaciones en este ámbito, y de la satisfacción de destinatarios e implicados con respecto a estas últimas.		
La universidad recaba y utiliza evidencias sobre la repercusión de estas actuaciones en el grado de consecución de los objetivos previstos que justificaron la puesta en marcha de tales actuaciones.		
Ciclo de revisión y mejora continua		
La universidad integra los procesos vinculados a estas actuaciones en el Sistema de Garantía Interna de Calidad institucional y/o de sus títulos.		
La universidad cuenta con un procedimiento formalmente establecido para el diseño de estas actuaciones, su planificación, seguimiento y revisión en base a los resultados.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las **evidencias** y los **indicadores** en los que se sustenta.

Ámbito 2.3. Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo

I. Caracterización de las actuaciones

Considere las acciones desarrolladas en este ámbito según el esquema propuesto. Valore solo los tipos de actuación que se llevan a cabo en su universidad, tal y como ha especificado en la Tabla de objetivos y actuaciones del apartado 2 de esta guía.

Las acciones que se enumeran a continuación se han identificado como buenas prácticas o acciones efectivas para el logro de los objetivos señalados; sin menoscabo de que cada universidad, en virtud de su autonomía, libremente implemente el conjunto de tipos de actuación que considere más oportuno.

a) Acciones fundamentales

- **Tipo de actuación 2.3.1) Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo.** Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Ofrecer formación (por parte de personal de la universidad o externo) sobre la utilización de redes sociales para la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo		
Ofrecer asesoramiento individual sobre la utilización de redes sociales para la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encuadradas en este mismo tipo de actuación**:

- **Tipo de actuación 2.3.2) Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación.**⁹¹ Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Ofrecer formación (por parte de personal de la universidad o externo) para la preparación CV y carta de presentación		
Ofrecer asesoramiento individual para la preparación de CV y carta de presentación		
Revisar el CV y la carta de presentación (por parte de personal de la universidad o EE.EE.) en la universidad		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encuadradas en este mismo tipo de actuación:**

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

⁹¹ Este tipo de actuación se considera de especial interés para el logro de los objetivos de este ámbito.

- **Tipo de actuación 2.3.3) Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.).**⁹² Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Ofrecer formación y entrenamiento (por parte de personal de la universidad o externo) para superar pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)		
Ofrecer asesoramiento individual para superar pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)		
Realizar simulaciones individualizadas de entrevistas de trabajo con grabación e informe de resultados		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encuadradas en este mismo tipo de actuación**:

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

⁹² Este tipo de actuación se considera de especial interés para el logro de los objetivos de este ámbito.

- **Tipo de actuación 2.3.4) Formación y asesoramiento en networking.** Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Ofrecer formación (por parte de personal de la universidad o externo) en networking		
Promover jornadas por ámbitos de conocimiento que favorezcan el intercambio de ideas y el contacto de estudiantes con EE.EE. y titulados universitarios con experiencia laboral y emprendimiento		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encontradas en este mismo tipo de actuación** (por ejemplo, entre otras, ofrecer asesoramiento individual en networking):

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

b) Integración de las actuaciones **de este ámbito** con otros procesos internos y externos

Para una mayor eficacia y eficiencia, las actuaciones que se llevan a cabo en este ámbito, es decir, **con el fin de promover el conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo**, podrían estar integradas con otros procesos. Considere si las actuaciones en este ámbito están integradas en los procesos internos y externos que se enumeran o en otros que considere relevantes.

Procesos internos	SÍ	NO
La universidad cuenta con un procedimiento establecido para trasladar información de los resultados de estas actuaciones a otros servicios o procesos internos.		
Los tipos de actuación en este ámbito están integrados entre sí y/o con otros procesos internos:	SÍ	NO
en materia de definición y logro del perfil de egreso. ⁹³		
en materia de orientación a estudiantes. ⁹⁴		
en materia de intermediación con el empleo. ⁹⁵		
en materia de gobernanza, análisis y gestión. ⁹⁶		
vinculados a otras funciones institucionales. ⁹⁷		
Otros (especificar):		
1. ...		
2. ...		

Procesos externos.	SÍ	NO
Los tipos de actuación en este ámbito están integrados con:		
procesos de información de empresas, EE.EE., agencias de empleo, Administración Pública, otras entidades y mercado laboral (procesos de selección, procesos de comunicación, procesos de captación de talento, aspectos relevantes en CV, procesos formativos en elaboración de CV y carta de presentación...)		
con actuaciones externas en materia de networking		
con actuaciones externas en materia de políticas activas de empleo		
con actuaciones de la red de servicios de orientación.		
Otros procesos EXTERNOS (especificar):		
1. ...		
2. ...		

⁹³ Los procesos internos en materia de definición y logro del perfil de egreso son los relacionados con el diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso (ver ámbito 1.1) y los procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso (ver ámbito 1.2.).

⁹⁴ Los procesos internos en materia de orientación a estudiantes son los relacionados con la información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral (ver ámbito 2.1), el autoconocimiento y gestión de la carrera profesional y la marca personal (ver ámbito 2.2), y el conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo (ver ámbito 2.3).

⁹⁵ Los procesos internos en materia de intermediación con el empleo son los relacionados con la información a empleadores y canales de comunicación entre estos y la universidad (ver ámbito 3.1), y la captación y difusión de la oferta de empleo, y la casación de la oferta y la demanda (ver ámbito 3.2).

⁹⁶ Los procesos internos en materia de gobernanza, análisis y gestión, son los relacionados con la planificación y definición de la política universitaria y el desarrollo institucional, el análisis de datos, la gestión de la calidad, las relaciones internacionales, la gestión de soporte académico, y la gestión tecnológica.

⁹⁷ Los procesos internos vinculados a otras funciones institucionales son los relacionados con la investigación, la extensión universitaria y la formación continua.

c) Información pública

La publicación de información clara, precisa, objetiva, actualizada y fácilmente accesible sobre los tipos de actuación puede contribuir a su eficacia. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad con respecto a este ámbito concreto, es decir, con el **conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo**.

Información pública	SÍ	NO
La universidad identifica canales de comunicación adecuados para el desarrollo de las actuaciones <u>de este ámbito, atendiendo a un diseño universal y de acuerdo a las necesidades</u> de cada perfil de destinatario		
La universidad publica información actualizada y fácilmente accesible sobre los tipos de actuación incluidos en este ámbito		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

d) Enfoque centrado en el estudiante

La implementación de estos tipos de actuación puede facilitar la participación activa de los y las estudiantes en la creación de los procesos correspondientes. Considere la situación de su universidad al respecto.

Enfoque centrado en el estudiante	SÍ	NO
La universidad cuenta en este ámbito con una estrategia formal para conseguir un diseño universal inclusivo en cada tipo de actuación en cuanto a las características o necesidades de los diferentes perfiles de destinatario (ej.: personas con discapacidad, etc.)		
Los y las estudiantes participan activamente en el desarrollo de los procesos y de las actuaciones que se incluyen en este ámbito.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

- e) Participación, admisión, evolución, reconocimiento y certificación de estudiantes
Es recomendable aplicar de manera consistente normas preestablecidas y públicas que abarquen, por ejemplo, admisión, progreso, reconocimiento y certificación de los y las estudiantes. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Participación, admisión, evolución, reconocimiento y certificación de estudiantes	SÍ	NO
La universidad cuenta con una estrategia para conseguir alcanzar o mantener la cobertura de participación deseada en las distintas actuaciones de <u>este ámbito</u> para cada tipo de destinatario.		
La universidad dispone de normas de admisión a las actuaciones incluidas en este ámbito y destinadas a estudiantes.		
La universidad dispone de normas de reconocimiento y certificación de las actuaciones incluidas en este ámbito y destinadas a estudiantes.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

- f) Implicación de agentes internos y externos a la universidad
En este ámbito, es importante que los grupos de interés internos desarrollen e implementen las actuaciones previstas mediante estructuras y procesos adecuados, implicando a los grupos de interés externos (y más allá de lo que significa la mera participación como usuario en un determinado tipo de actuación o servicio universitario). Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Implicación de agentes internos y externos	SÍ	NO
La universidad cuenta con una estrategia formal para procurar la implicación de los agentes clave en las actuaciones de este ámbito.		

En el desarrollo e implementación de las actuaciones de este ámbito, está/n implicado/s:	SÍ	NO
El equipo de gobierno de la universidad.		
Los servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad		
EE.EE. y emprendedores		
Otros agentes internos y externos implicados de manera importante (especificar)		
1. ...		
2. ...		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

g) Personal docente y profesional

Con el fin de llevar a cabo las actuaciones en este ámbito, las universidades deberían asegurar la competencia de su profesorado y profesionales. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Personal	SÍ	NO
La universidad cuenta con profesionales especializados, con el perfil adecuado y las competencias necesarias para la implementación de las actuaciones <u>en este ámbito</u> .		
La universidad lleva a cabo formación continua del personal de la universidad (PDI y PAS) para participar en las actuaciones <u>de este ámbito</u> .		

h) Recursos para el desarrollo de la empleabilidad y el apoyo a estudiantes

Las universidades deberían contar con una financiación suficiente para desarrollar las actuaciones previstas en este ámbito y asegurarse de que se ofrece apoyo y recursos suficientes y fácilmente accesibles. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Recursos materiales	SÍ	NO
La universidad cuenta con recursos materiales especializados para la implementación de estas actuaciones.		
La universidad cuenta con financiación sostenida específica y adecuada para estas actuaciones (procedente de presupuestos y/o fuentes externas).		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

II. Resultados y revisión para la mejora continua

La recopilación, el análisis y la utilización de la información pertinente contribuyen a la gestión eficaz de los diferentes tipos de actuación de **este ámbito**. Asimismo, el seguimiento y la evaluación periódica de los tipos de actuación permiten garantizar el logro de sus objetivos y que responden a las necesidades de los y las estudiantes y de la sociedad. Dichas evaluaciones deberían dar lugar a una mejora continua de los tipos de actuación. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Resultados	SÍ	NO
La universidad cuenta con una política institucional de medición del impacto y de los resultados de las actuaciones en este ámbito, y de la satisfacción de destinatarios e implicados con respecto a estas últimas.		
La universidad recaba y utiliza evidencias sobre la repercusión de estas actuaciones en el grado de consecución de los objetivos previstos que justificaron la puesta en marcha de tales actuaciones.		
Ciclo de revisión y mejora continua		
La universidad integra los procesos vinculados a estas actuaciones en el Sistema de Garantía Interna de Calidad institucional y/o de sus títulos.		
La universidad cuenta con un procedimiento formalmente establecido para el diseño de estas actuaciones, su planificación, seguimiento y revisión en base a los resultados.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las **evidencias** y los **indicadores** en los que se sustenta.

Bloque 3. Intermediación con el empleo

Ámbito 3.1. Información a entidades empleadoras (EE.EE.) y canales de comunicación entre estos y la universidad

I. Caracterización de las actuaciones

Considere las acciones desarrolladas en este ámbito según el esquema propuesto. Valore solo los tipos de actuación que se llevan a cabo en su universidad, tal y como ha especificado en la Tabla de objetivos y actuaciones del apartado 2 de esta guía.

Las acciones que se enumeran a continuación se han identificado como buenas prácticas o acciones efectivas para el logro de los objetivos señalados; sin menoscabo de que cada universidad, en virtud de su autonomía, libremente implemente el conjunto de tipos de actuación que considere más oportuno.

a) Acciones fundamentales

- **Tipo de actuación 3.1.1) Desarrollar actividades orientadas a informar a entidades empleadoras (EE.EE.) sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad.**⁹⁸ Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Dar a conocer a EE.EE. información sobre los perfiles de egreso de los títulos, las competencias adquiridas, la garantía del logro de un adecuado perfil competencial, etc.		
Elaborar y difundir documentos y noticias destinados a EE.EE. a través de distintos canales (página web, redes sociales, folletos informativos, etc.)		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encuadradas en este mismo tipo de actuación**:

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

⁹⁸ Este tipo de actuación se considera de especial interés para el logro de los objetivos de este ámbito.

- **Tipo de actuación 3.1.2) Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras (EE.EE.) y universidades para el fomento de la empleabilidad.**⁹⁹ Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Promover sesiones de trabajo, por áreas de conocimiento, con la participación de responsables de las titulaciones y personal de recursos humanos de las entidades empleadoras		
Incentivar la participación de EE.EE. en la docencia universitaria (seminarios, charlas, talleres prácticos, etc.) de forma coordinada con los centros		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encuadradas en este mismo tipo de actuación** (por ejemplo, entre otras, promover jornadas de bienvenida y puertas abiertas a entidades colaboradoras; promover encuestas y consultas dirigidas al personal de entidades empleadoras para conocer su opinión sobre las necesidades formativas que demandan):

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

⁹⁹ Este tipo de actuación se considera de especial interés para el logro de los objetivos de este ámbito.

- **Tipo de actuación 3.1.3) Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora.** Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Promover talleres de formación, difusión y fomento de la cultura emprendedora		
Crear espacios de encuentro entre emprendedores y estudiantes y titulados		
Promover programas de resolución de retos propuestos por y en colaboración con las EE.EE.		
Promover programas específicos de emprendimiento en los que se proponen y desarrollan proyectos emprendedores de carácter social, empresarial o de intraemprendimiento; con apoyo de mentores		
Difundir y procurar colaboración con incubadoras de empleo y parques científicos		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encontradas en este mismo tipo de actuación** (por ejemplo, entre otras, constituir y promover viveros/incubadoras de empresas):

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

- **Tipo de actuación 3.1.4) Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y Alumni.** Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Fomentar iniciativas y proyectos para facilitar en diferentes ámbitos de conocimiento el trabajo conjunto de estudiantes y alumni		
Potenciar una comunidad alumni de la universidad a modo de elemento facilitador para constituir redes que favorezcan la creación de lazos entre universidad y mercado laboral		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encontradas en este mismo tipo de actuación:**

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

b) Integración de las actuaciones **de este ámbito** con otros procesos internos y externos

Para una mayor eficacia y eficiencia, las actuaciones que se llevan a cabo en este ámbito, es decir, **con el fin de informar a las EE.EE. y establecer canales de comunicación entre estos y la universidad**, podrían estar integradas con otros procesos. Considere si las actuaciones en este ámbito están integradas en los procesos internos y externos que se enumeran o en otros que considere relevantes.

Procesos internos	SÍ	NO
La universidad cuenta con un procedimiento establecido para trasladar información de los resultados de estas actuaciones a otros servicios o procesos internos.		
Los tipos de actuación en este ámbito están integrados entre sí y/o con otros procesos internos:	SÍ	NO
en materia de definición y logro del perfil de egreso. ¹⁰⁰		
en materia de orientación a estudiantes. ¹⁰¹		
en materia de intermediación con el empleo. ¹⁰²		
en materia de gobernanza, análisis y gestión. ¹⁰³		
vinculados a otras funciones institucionales. ¹⁰⁴		
Otros (especificar):		
1. ...		
2. ...		
Procesos externos.	SÍ	NO
Los tipos de actuación en este ámbito están integrados con:		
procesos externos de presentación de entidades y de difusión de ofertas de empleo/prácticas por parte de empresas o Administración Pública en jornadas, seminarios, eventos o ferias de empleo nacionales e internacionales		
procesos de información de empresas, EE.EE., agencias de empleo, Administración Pública y otras entidades (planes de actuación, procesos de comunicación ...)		
actuaciones externas en materia de políticas activas de empleo y emprendimiento		
actuaciones externas en materia de networking		
Otros procesos EXTERNOS (especificar):		
1. ...		
2. ...		

¹⁰⁰ Los procesos internos en materia de definición y logro del perfil de egreso son los relacionados con el diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso (ver ámbito 1.1) y los procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso (ver ámbito 1.2.).

¹⁰¹ Los procesos internos en materia de orientación a estudiantes son los relacionados con la información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral (ver ámbito 2.1), el autoconocimiento y gestión de la carrera profesional y la marca personal (ver ámbito 2.2), y el conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo (ver ámbito 2.3).

¹⁰² Los procesos internos en materia de intermediación con el empleo son los relacionados con la información a empleadores y canales de comunicación entre estos y la universidad (ver ámbito 3.1), y la captación y difusión de la oferta de empleo, y la casación de la oferta y la demanda (ver ámbito 3.2).

¹⁰³ Los procesos internos en materia de gobernanza, análisis y gestión, son los relacionados con la planificación y definición de la política universitaria y el desarrollo institucional, el análisis de datos, la gestión de la calidad, las relaciones internacionales, la gestión de soporte académico, y la gestión tecnológica.

¹⁰⁴ Los procesos internos vinculados a otras funciones institucionales son los relacionados con la investigación, la extensión universitaria y la formación continua.

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

c) Información pública¹⁰⁵

La publicación de información clara, precisa, objetiva, actualizada y fácilmente accesible sobre los tipos de actuación puede contribuir a su eficacia. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad con respecto a este ámbito concreto, es decir, la **información a las EE.EE. y el establecimiento de canales de comunicación entre estos y la universidad**.

Información pública	SÍ	NO
La universidad identifica canales de comunicación adecuados para el desarrollo de las actuaciones de este ámbito, atendiendo a un diseño universal y de acuerdo a las necesidades de cada perfil de destinatario		
La universidad publica información actualizada y fácilmente accesible sobre los tipos de actuación incluidos en este ámbito		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

d) Enfoque centrado en el estudiante

La implementación de estos tipos de actuación puede facilitar la participación activa de los y las estudiantes en la creación de los procesos correspondientes. Considere la situación de su universidad al respecto.

Enfoque centrado en el estudiante	SÍ	NO
La universidad cuenta en este ámbito con una estrategia formal para conseguir un diseño universal inclusivo en cada tipo de actuación en cuanto a las características o necesidades de los diferentes perfiles de destinatario (ej.: personas con discapacidad, etc.)		
Los y las estudiantes participan activamente en el desarrollo de los procesos y de las actuaciones que se incluyen en este ámbito.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

¹⁰⁵ Sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y criterios y directrices del programa de ANECA de carácter voluntario AUDIT. Concretamente aquí cabe mencionar: la directriz '7.3. Determinar el procedimiento establecido para informar de forma comprensible a los grupos de interés (...) acerca de: oferta formativa; posibilidades en relación a la continuidad de los estudios y/ o a las diversas oportunidades de empleo y ámbitos de desempeño profesional; resultados de la enseñanza, tanto previstos, como realmente obtenidos (inserción laboral y satisfacción de los distintos grupos de interés).

e) Implicación de agentes internos y externos a la universidad

En este ámbito, es importante que los grupos de interés internos desarrollen e implementen las actuaciones previstas mediante estructuras y procesos adecuados, implicando a los grupos de interés externos (y más allá de lo que significa la mera participación como usuario en un determinado tipo de actuación o servicio universitario). Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Implicación de agentes internos y externos	SÍ	NO
La universidad cuenta con una estrategia formal para procurar la implicación de los agentes clave en las actuaciones de este ámbito.		

En el desarrollo e implementación de las actuaciones de este ámbito, está/n implicado/s:	SÍ	NO
El equipo de gobierno de la universidad.		
Los equipos de gobierno de los centros docentes de la universidad.		
Los responsables/coordinadores de títulos y estudios		
Los servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad		
El observatorio de empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.)		
Los titulados universitarios		
EE.EE. y emprendedores		
Otros agentes internos y externos implicados de manera importante (especificar)		
1. ...		
2. ...		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

f) Personal docente y profesional

Con el fin de llevar a cabo las actuaciones en este ámbito, las universidades deberían asegurar la competencia de su profesorado y profesionales. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Personal	SÍ	NO
La universidad cuenta con profesionales especializados, con el perfil adecuado y las competencias necesarias para la implementación de las actuaciones <u>en este ámbito</u> .		
La universidad lleva a cabo formación continua del personal de la universidad (PDI y PAS) para participar en las actuaciones <u>de este ámbito</u> .		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

g) Recursos para el desarrollo de la empleabilidad y el apoyo a estudiantes

Las universidades deberían contar con una financiación suficiente para desarrollar las actuaciones previstas en este ámbito y asegurarse de que se ofrece apoyo y recursos suficientes y fácilmente accesibles. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Recursos materiales	SÍ	NO
La universidad cuenta con recursos materiales especializados para la implementación de estas actuaciones.		
La universidad cuenta con financiación sostenida específica y adecuada para estas actuaciones (procedente de presupuestos y/o fuentes externas).		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

II. Resultados y revisión para la mejora continua

La recopilación, el análisis y la utilización de la información pertinente contribuyen a la gestión eficaz de los diferentes tipos de actuación de **este ámbito**. Asimismo, el seguimiento y la evaluación periódica de los tipos de actuación permiten garantizar el logro de sus objetivos y que responden a las necesidades de los y las estudiantes y de la sociedad. Dichas evaluaciones deberían dar lugar a una mejora continua de los tipos de actuación. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Resultados	SÍ	NO
La universidad cuenta con una política institucional de medición del impacto y de los resultados de las actuaciones en este ámbito, y de la satisfacción de destinatarios e implicados con respecto a estas últimas.		
La universidad recaba y utiliza evidencias sobre la repercusión de estas actuaciones en el grado de consecución de los objetivos previstos que justificaron la puesta en marcha de tales actuaciones.		
Ciclo de revisión y mejora continua		
La universidad integra los procesos vinculados a estas actuaciones en el Sistema de Garantía Interna de Calidad institucional y/o de sus títulos.		
La universidad cuenta con un procedimiento formalmente establecido para el diseño de estas actuaciones, su planificación, seguimiento y revisión en base a los resultados.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las **evidencias** y los **indicadores** en los que se sustenta.

Ámbito 3.2. Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral

I. Caracterización de las actuaciones

Considere las acciones desarrolladas en este ámbito según el esquema propuesto. Valore solo los tipos de actuación que se llevan a cabo en su universidad, tal y como ha especificado en la Tabla de objetivos y actuaciones del apartado 2 de esta guía.

Las acciones que se enumeran a continuación se han identificado como buenas prácticas o acciones efectivas para el logro de los objetivos señalados; sin menoscabo de que cada universidad, en virtud de su autonomía, libremente implemente el conjunto de tipos de actuación que considere más oportuno.

a) Acciones fundamentales

- **Tipo de actuación 3.2.1) Captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda.**¹⁰⁶ Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Establecer agencias de colocación universitarias, servicios o unidades de intermediación con el empleo, etc.		
Promover acciones conjuntas con los alumni universitarios para el intercambio de oferta y demanda de empleo y prácticas		
Crear y promover portales de empleo universitarios que integren las ofertas y los recursos disponibles		
Difundir y participar en programas de captación de talento de otras entidades		
Participar en foros del entorno empresarial		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encontradas en este mismo tipo de actuación** (por ejemplo, entre otras, colaborar en materia de empleo entre las unidades gestoras de formación permanente, cátedras institucionales/de empresa, proyectos de investigación y transferencia; impulsar convenios de colaboración con otras entidades intermediadoras en el empleo):

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

¹⁰⁶ Este tipo de actuación se considera de especial interés para el logro de los objetivos de este ámbito.

- **Tipo de actuación 3.2.2) Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados/-as.** Si en su universidad se implementan actuaciones de este tipo, considere si se llevan a cabo mediante las acciones que se enumeran u otras relacionadas que tienen el mismo fin.

Acciones fundamentales para el desarrollo del tipo de actuación de referencia	SÍ	NO
Fomentar programas de empleo dirigidos a estudiantes y egresados/-as universitarios		
Participar en foros del entorno empresarial para la promoción de programas de inserción laboral de estudiantes y titulados		

Para cada una de las acciones anteriormente señaladas, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

De existir, enumere **otras acciones importantes** que se llevan a cabo en su universidad **encontradas en este mismo tipo de actuación**:

Para estas otras acciones importantes de este tipo actuación, enumere las evidencias de su implantación en su universidad:

b) Integración de las actuaciones de este ámbito con otros procesos internos y externos

Para una mayor eficacia y eficiencia, las actuaciones que se llevan a cabo en este ámbito, es decir, la **gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral**, podrían estar integradas con otros procesos. Considere si las actuaciones en este ámbito están integradas en los procesos internos y externos que se enumeran o en otros que considere relevantes.

Procesos internos	SÍ	NO
La universidad cuenta con un procedimiento establecido para trasladar información de los resultados de estas actuaciones a otros servicios o procesos internos.		
Los tipos de actuación en este ámbito están integrados entre sí y/o con otros procesos internos:	SÍ	NO
en materia de definición y logro del perfil de egreso. ¹⁰⁷		
en materia de orientación a estudiantes. ¹⁰⁸		
en materia de intermediación con el empleo. ¹⁰⁹		
en materia de gobernanza, análisis y gestión. ¹¹⁰		
vinculados a otras funciones institucionales. ¹¹¹		
Otros (especificar):		
1. ...		
2. ...		
Procesos externos.	SÍ	NO
Los tipos de actuación en este ámbito están integrados con:		
procesos externos de presentación de entidades y de difusión de ofertas de empleo/prácticas por parte de empresas o Administración Pública en jornadas, seminarios, eventos o ferias de empleo nacionales e internacionales		
procesos de información de empresas, EE.EE., agencias de empleo, Administración Pública y otras entidades (planes de actuación, procesos de comunicación, procesos de gestión de portales de empleo, encuentros sectoriales, necesidades detectadas, procesos de selección, convocatorias de empleo ...)		
actuaciones externas en materia de políticas activas de empleo y emprendimiento		
actuaciones externas en materia de networking		
Otros procesos EXTERNOS (especificar):		
1. ...		
2. ...		

¹⁰⁷ Los procesos internos en materia de definición y logro del perfil de egreso son los relacionados con el diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso (ver ámbito 1.1) y los procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso (ver ámbito 1.2.).

¹⁰⁸ Los procesos internos en materia de orientación a estudiantes son los relacionados con la información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral (ver ámbito 2.1), el autoconocimiento y gestión de la carrera profesional y la marca personal (ver ámbito 2.2), y el conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo (ver ámbito 2.3).

¹⁰⁹ Los procesos internos en materia de intermediación con el empleo son los relacionados con la información a empleadores y canales de comunicación entre estos y la universidad (ver ámbito 3.1), y la captación y difusión de la oferta de empleo, y la casación de la oferta y la demanda (ver ámbito 3.2).

¹¹⁰ Los procesos internos en materia de gobernanza, análisis y gestión, son los relacionados con la planificación y definición de la política universitaria y el desarrollo institucional, el análisis de datos, la gestión de la calidad, las relaciones internacionales, la gestión de soporte académico, y la gestión tecnológica.

¹¹¹ Los procesos internos vinculados a otras funciones institucionales son los relacionados con la investigación, la extensión universitaria y la formación continua.

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

c) Información pública

La publicación de información clara, precisa, objetiva, actualizada y fácilmente accesible sobre los tipos de actuación puede contribuir a su eficacia. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad con respecto a este ámbito concreto, es decir, la **captación y difusión de la oferta de empleo, y la casación de la oferta y la demanda**.

Información pública	SÍ	NO
La universidad identifica canales de comunicación adecuados para el desarrollo de las actuaciones de este ámbito, atendiendo a un diseño universal y de acuerdo a las necesidades de cada perfil de destinatario		
La universidad publica información actualizada y fácilmente accesible sobre los tipos de actuación incluidos en este ámbito		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

d) Enfoque centrado en el estudiante

La implementación de estos tipos de actuación puede facilitar la participación activa de los y las estudiantes en la creación de los procesos correspondientes. Considere la situación de su universidad al respecto.

Enfoque centrado en el estudiante	SÍ	NO
La universidad cuenta en este ámbito con una estrategia formal para conseguir un diseño universal inclusivo en cada tipo de actuación en cuanto a las características o necesidades de los diferentes perfiles de destinatario (ej.: personas con discapacidad, etc.)		
Los y las estudiantes participan activamente en el desarrollo de los procesos y de las actuaciones que se incluyen en este ámbito.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

e) Implicación de agentes internos y externos a la universidad

En este ámbito, es importante que los grupos de interés internos desarrollen e implementen las actuaciones previstas mediante estructuras y procesos adecuados, implicando a los grupos de interés externos (y más allá de lo que significa la mera participación como usuario en un determinado tipo de actuación o servicio universitario). Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Implicación de agentes internos y externos	SÍ	NO
La universidad cuenta con una estrategia formal para procurar la implicación de los agentes clave en las actuaciones de este ámbito.		

En el desarrollo e implementación de las actuaciones de este ámbito, está/n implicado/s:	SÍ	NO
El equipo de gobierno de la universidad.		
Los servicios de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad		
EE.EE. y emprendedores		
Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad		
Otros agentes internos y externos implicados de manera importante (especificar)		
1. ...		
2. ...		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

f) Personal docente y profesional

Con el fin de llevar a cabo las actuaciones en este ámbito, las universidades deberían asegurar la competencia de su profesorado y profesionales. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Personal	SÍ	NO
La universidad cuenta con profesionales especializados, con el perfil adecuado y las competencias necesarias para la implementación de las actuaciones <u>en este ámbito</u> .		
La universidad lleva a cabo formación continua del personal de la universidad (PDI y PAS) para participar en las actuaciones <u>de este ámbito</u> .		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

g) Recursos para el desarrollo de la empleabilidad y el apoyo a estudiantes

Las universidades deberían contar con una financiación suficiente para desarrollar las actuaciones previstas en este ámbito y asegurarse de que se ofrece apoyo y recursos suficientes y fácilmente accesibles. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Recursos materiales	SÍ	NO
La universidad cuenta con recursos materiales especializados para la implementación de estas actuaciones.		
La universidad cuenta con financiación sostenida específica y adecuada para estas actuaciones (procedente de presupuestos y/o fuentes externas).		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las evidencias en las que se sustenta:

II. Resultados y revisión para la mejora continua¹¹²

La recopilación, el análisis y la utilización de la información pertinente contribuyen a la gestión eficaz de los diferentes tipos de actuación de **este ámbito**. Asimismo, el seguimiento y la evaluación periódica de los tipos de actuación permiten garantizar el logro de sus objetivos y que responden a las necesidades de los y las estudiantes y de la sociedad. Dichas evaluaciones deberían dar lugar a una mejora continua de los tipos de actuación. Teniendo en cuenta este criterio, considere la situación de su universidad.

Resultados	SÍ	NO
La universidad cuenta con una política institucional de medición del impacto y de los resultados de las actuaciones en este ámbito, y de la satisfacción de destinatarios e implicados con respecto a estas últimas.		
La universidad recaba y utiliza evidencias sobre la repercusión de estas actuaciones en el grado de consecución de los objetivos previstos que justificaron la puesta en marcha de tales actuaciones.		
Ciclo de revisión y mejora continua		
La universidad integra los procesos vinculados a estas actuaciones en el Sistema de Garantía Interna de Calidad institucional y/o de sus títulos.		
La universidad cuenta con un procedimiento formalmente establecido para el diseño de estas actuaciones, su planificación, seguimiento y revisión en base a los resultados.		

Si su respuesta ha sido afirmativa, justifíquela enumerando las **evidencias** y los **indicadores** en los que se sustenta.

¹¹² A este respecto, sería de utilidad atender a las relaciones que se pueden establecer entre este punto y los procesos obligatorios de evaluación externa de enseñanzas de Grado y Máster. Aquí, para los programas de ANECA, cabe apuntar a la relación con la evaluación para la renovación de la acreditación (concretamente, en el programa Acredita de ANECA, 'Criterio 7. Indicadores de resultados' en su directriz '7.3. Actuaciones y resultados relacionados con la empleabilidad e inserción laboral de los estudiantes y egresados del título').

4. Valoración global

Teniendo en cuenta el análisis anterior, ¿qué aspectos, actuaciones o acciones requieren, de forma prioritaria, una revisión en su universidad? ¿Cómo se podrían mejorar los procesos y los resultados considerados? ¿Qué agente/-es de la universidad, funcionando como equipo, serían los responsables de liderar, poner en práctica y hacer el seguimiento de las actuaciones de mejora identificadas? (añada en la tabla cuantas filas precise).

ELEMENTO A REVISAR	ACTUACIÓN DE MEJORA	EQUIPO RESPONSABLE
Aspectos estratégicos e institucionales		
Bloque 1. Definición y logro del perfil de egreso		
1.1 Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso.		
1.2. Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso.		
Bloque 2. Orientación de estudiantes		
2.1 Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral.		
2.2 Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal.		
2.3 Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo.		
Bloque 3. Intermediación con el empleo		
3.1 Información a EE.EE. y canales de comunicación entre estos y la universidad.		
3.2 Gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral..		

Otros aspectos de importancia

ELEMENTO A REVISAR	ACTUACIÓN DE MEJORA	EQUIPO RESPONSABLE

4. CONCLUSIONES FINALES

ANECA

José M. Nyssen

Los procesos de garantía de la calidad de la educación superior, en la medida en que han de estar al servicio de los objetivos de dicha educación, son sensibles a las demandas de las y los estudiantes y la sociedad en su conjunto.

La estrategia en que se enmarca el presente proyecto encuentra como referente fundamental los objetivos para la educación superior establecidos en foros de referencia internacional como son UNESCO, Espacio de Educación Superior, Unión Europea y Consejo de Europa. De este modo, se busca aquí contribuir de manera decidida a la mejora de la actividad de las universidades explícitamente en relación a dichos objetivos; y, concretamente, en el caso de este *Proyecto para la creación de un marco para la autoevaluación de las universidades españolas en la mejora de sus actuaciones en materia de empleo y empleabilidad*, a la mejora de la empleabilidad y la incorporación al mercado laboral de tituladas y titulados universitarios.

El presente trabajo, con la participación de 64 universidades españolas, muestra un importante nivel de compromiso con la mejora de la empleabilidad por parte del sistema universitario en su conjunto.

En el proyecto, una parte importante del trabajo de las universidades ha consistido en identificar aquel conjunto de sus actuaciones que, en términos generales, consideran clave a la hora de procurar la mejora de la empleabilidad y la incorporación al mercado laboral de sus egresados y egresadas.

Ahora bien, previamente, aparte de la adecuada definición de su contexto de trabajo y del papel de las universidades en la materia que aquí ocupa, se han establecido los principales objetivos específicos para la mejora de la empleabilidad y la inserción laboral a que habrá de responder, en consecuencia, dicho conjunto de actuaciones clave. En otras palabras, se ha trabajado en la concreción de la pertinencia y justificación de los distintos tipos de actuación clave de las universidades que han aparecido a lo largo del informe.

La identificación de actuaciones clave de las universidades y su caracterización, si bien se ha planteado de una manera abierta en que, como se ha visto, ha sido posible tomar en consideración experiencias de relevancia de los ámbitos internacional y nacional, se ha organizado en su exposición en cuatro bloques principales: definición y logro del perfil de egreso; orientación de estudiantes; intermediación universitaria en el empleo; y análisis, organización e integración sistemática de las actuaciones.

Esta perspectiva abierta ha permitido constatar, en primer lugar, la sintonía en el planteamiento de las universidades españolas en su experiencia y en la identificación de actuaciones clave con respecto a lo que universidades también con reconocida trayectoria de otros países han venido poniendo en marcha. Dicho de otro modo y sin entrar a valorar comparativamente el desarrollo en cada caso, el sistema universitario español, en términos generales, no dista notablemente en su orientación y líneas maestras de otros sistemas universitarios de su entorno.

En segundo lugar, según se destaca en el informe, para atender a las demandas en materia de empleabilidad y empleo, *las universidades ofrecen soluciones particulares, y a la medida de sus posibilidades*; con lo que, en este sentido, *la creatividad y la adaptabilidad pueden considerarse como constantes en las respuestas que cada universidad articula* de acuerdo a las circunstancias y contexto particulares en que se inscriben.

En tercer lugar, a lo largo de los años se aprecia, en términos generales, una creciente atención de las universidades, a través de diferentes fórmulas, para ser más sensibles a las demandas y expectativas en la materia de diferentes agentes, como son entidades empleadoras, egresadas y egresados, incluso mediante el establecimiento de alianzas para el diálogo permanente y líneas organizadas de colaboración.

En cuarto lugar, el abanico de actuaciones de las universidades está ensanchando progresivamente sus fronteras en un doble sentido. Por una parte, para ser más inclusivo y facilitar la participación de un público más diverso y con distintas necesidades y expectativas. Y, por otra parte, para procurar un acompañamiento más acompasado con aquello que requiera cada individuo según su evolución a lo largo de la vida, y que incluso se puede extender desde una etapa preuniversitaria hasta tiempo después de la finalización de los estudios universitarios.

Y, en quinto lugar, la creciente consideración del tema de la empleabilidad y el empleo en la orientación estratégica de las universidades y, como consecuencia de lo anterior, la vinculación de dicha estrategia con la dotación de recursos humanos y materiales especializados y con procesos, internos y externos, de garantía de calidad en instituciones y enseñanzas donde el perfeccionamiento de la gestión de la información es un elemento crítico.

De los veinticuatro tipos de actuación sobre los que se han pronunciado las universidades participantes con respecto a su importancia en la empleabilidad y el empleo, todos excepto uno *-información en normativa laboral-* han sido señalados como relevantes en este sentido. Teniendo esto en consideración, se han seleccionado para diferentes análisis del informe, según los casos, alrededor de una docena de tipos de actuación que han sido destacados como particularmente fundamentales.

Por tanto, volviendo a los cuatro bloques principales mencionados en que se ha organizado la exposición, en el primero, sobre definición y logro del perfil de egreso, se han identificado tipos de actuación clave en ámbitos relacionados con: el diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso; y los procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso. Así, sin descuidar otros también importantes, se han destacado aquí como tipos de actuación más fundamentales: las prácticas (curriculares, extracurriculares y otras); y la identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del

mundo del trabajo y la tecnología. Seguidos aquí del diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología; y las actuaciones de movilidad.

En el segundo de los bloques en que se ha organizado la exposición, se han identificado tipos de actuación clave en ámbitos relacionados con: la información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral; el autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal; y el conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo. Han sido destacados aquí como tipos de actuación fundamentales: la información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento; la información sobre los servicios universitarios de empleo; el diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal; la formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo; la formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo; la formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación; y la formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.).

En el tercero de los bloques en que se ha organizado la exposición, se han identificado tipos de actuación clave en ámbitos relacionados con: la información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad; y la gestión de la oferta y la demanda de empleo e inserción laboral. Se destacan aquí como tipos de actuación fundamentales: el establecer canales de comunicación estables y periódicos entre entidades empleadoras y universidades para el fomento de la empleabilidad; la captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda; los programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes, titulados y tituladas; y nuevamente las prácticas académicas externas.

Y, en el cuarto de los bloques en que se ha organizado la exposición, se han identificado elementos transversales relacionados con el análisis, la organización y la integración sistemática de las actuaciones, y que afectan a todos tipos de actuación clave identificados en los bloques anteriores.

De este modo, se ha visto importante centrar la atención aquí en la necesidad de que las universidades cuenten con procedimientos de recogida y análisis de la información de las actuaciones críticas en materia de empleo y empleabilidad; con procedimientos eficaces de revisión dentro del ciclo de mejora continua de la actuación –con clara vinculación a los procesos de calidad–; y, en relación con lo anterior, con estrategias para evaluar la eficacia de cada tipo de actuación en relación al objetivo que persigue.

Resultan en este cuarto bloque también de gran relevancia los aspectos relativos a la organización y la integración de actuaciones clave en materia de empleo y empleabilidad.

De este modo, la gobernanza y la estrategia institucionales destacan por su papel central. Tanto es así que al preguntar a las universidades qué agentes internos y externos a su institución debieran estar implicados en cada tipo de actuación para que este sea eficaz, en nueve de los doce tipos de actuación identificados como de mayor relevancia en el informe, prácticamente las dos terceras partes de las universidades participantes ha

señalado como necesaria la implicación del equipo de gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.).

Asimismo, las universidades resaltan para todos los tipos de actuación clave su necesaria integración con otros tipos de actuación o procesos de dentro de la universidad –ya sean o no del mismo ámbito- y también, aunque en menor medida, de fuera de ella. Integración que, al tiempo, debe darse contando en cada tipo de actuación con la necesaria implicación de una serie de agentes que, en definitiva, contribuirán decisivamente a que cada uno de dichos tipos de actuación avance en el logro de los objetivos fundamentales a que responde. Como se decía en páginas anteriores, como resultado del agregado de las relaciones entre tipos de actuación y procesos se obtendrá un amplio y complejo conjunto de enlaces, con lo que la planificación, organización y gestión de tal entramado de relaciones, lejos de la improvisación, requerirá de un intensivo trabajo de reflexión, síntesis y organización para manejar y hacer útil, en definitiva, este entramado de relaciones en pro de la consecución del objetivo de la mejora de la empleabilidad. Y, asimismo, acompañando a lo anterior, será esencial hacer partícipes a través de formación e información a distintos actores de la comunidad universitaria (PDI y PAS que prestan diferentes servicios de formación y orientación, información, prácticas, movilidad, etc.) para sumar de manera más eficaz su contribución.

Entre los procesos y agentes a tener aquí en cuenta sin duda se incorpora a la lista de los más destacados aquellos que en la universidad tienen relación directa con la gestión de la calidad para su aseguramiento y mejora continua. Se mencionaba en páginas anteriores que, en esta línea, puede ser importante integrar en el sistema de garantía interna de calidad institucional el conjunto de procesos relevantes vinculados a la mejora de la empleabilidad y la inserción laboral.

En resumen, se espera que, en términos generales, de manera sistemática y recurrente los diferentes tipos de actuación clave estén integrados con procesos internos relacionados con la gobernanza, planificación y organización institucional, el análisis de datos e información, y la gestión de sistemas de calidad institucionales y de soporte.

Por otro lado, vista la relevancia que han cobrado en el panorama actual los procesos de evaluación externa para la garantía y mejora de la calidad universitaria, este proyecto, además de contribuir a la orientación de las universidades, tiene el objetivo, no menor, de dar pistas importantes para la revisión de tales procesos de evaluación externa en atención a los principales tipos de actuación de las universidades para favorecer la empleabilidad y la incorporación al mercado laboral de sus titulados y tituladas.

A la luz de los resultados de la encuesta realizada a universidades en el proyecto, solo dos de los tipos de actuación clave (*Prácticas -curriculares, extracurriculares y otras-; e Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología*) se percibe por más de la mitad de las universidades participantes que están efectivamente presentes en los procesos obligatorios de evaluación externa para la garantía de la calidad universitaria. Sin embargo, en nueve de los doce tipos de actuación destacados especialmente por su relevancia, la proporción de universidades participantes que indican que tales tipos de actuación no están o desconocen si están presentes en dichos procesos obligatorios de evaluación externa para la garantía de la calidad universitaria es superior a siete de cada diez.

Si a ello añadimos que, en contraste, un 70% de las universidades participantes afirman abiertamente que el conjunto de tipos de actuación que anteriormente ha seleccionado como relevantes se debiera tener en cuenta en algún proceso de evaluación externa por parte de una agencia de calidad, se advierte una distancia evidente entre la conexión deseada de las medidas de mejora de la empleabilidad con los procesos externos de garantía de la calidad, y la conexión efectivamente percibida a día de hoy de ambas esferas.

No en vano, en el informe se han destacado elementos relacionados con la empleabilidad y la inserción laboral en que se detienen los propios procesos existentes en ANECA de evaluación de títulos y centros. Y, más allá, en la guía de autoevaluación que resulta de la reflexión de los capítulos previos se han apuntado potenciales conexiones de los ámbitos y tipos de actuación identificados en materia de empleo y empleabilidad con los criterios y directrices de los principales programas de evaluación de enseñanzas e instituciones de esta Agencia.

En definitiva, lo anterior abunda en la reflexión por parte de las agencias de calidad y de los órganos de gobierno y decisión institucionales de diferente orden del sistema universitario español sobre los pasos que, conjuntamente, se podrían dar para continuar avanzando en la consecución de cada uno de los objetivos específicos ligados a la mejora de la empleabilidad y de la inserción laboral de tituladas y titulados universitarios.

Finalmente, una vez destilado aquello que es más sobresaliente de los tipos de actuación clave identificados, se ha trasladado a una herramienta, en forma de guía de autoevaluación institucional, que pretende servir de ayuda a las universidades para, en caso de que ya en la segunda fase del presente proyecto así lo deseen, puedan revisar su propia actividad respecto al objetivo general de mejora de la empleabilidad y la inserción laboral de tituladas y titulados a partir de la *carta de navegación* que se propone a tales universidades a través de dicha guía.

Asimismo, se invita a que este proceso de revisión sea resultado de una reflexión conjunta de las diversas partes de la universidad llamadas a implicarse decididamente en ese objetivo común antedicho; ya que, tal y como se viene planteando a lo largo de todo el informe, será más sólido y sostenible el rumbo de las dinámicas de mejora en la medida en que participen de vientos de cola favorables fruto de un trabajo compartido.

Sin duda, todo este esfuerzo e implicación de las universidades no sería suficiente para lograr cambios significativos en el panorama actual, de no sumarse crecientemente también otros agentes importantes externos a estas universidades que contribuyan decididamente a generar conjuntamente con estas un clima propicio y unos cauces oportunos para el aprovechamiento y apuntalamiento del talento que sale de dichas instituciones de educación superior en aras de un mayor progreso de la sociedad en su conjunto.

APÉNDICES

Universidades participantes en el proyecto

GRUPO DE TRABAJO

Distribuido en 7 subgrupos:

S1. Empleabilidad y empleo como objetivos

- Universidad Antonio de Nebrija
- Universidad de Cádiz
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (C)
- Universidad Politécnica de Madrid

S2. Referentes internacionales

- Universidad de Granada (C)
- Universitat Jaume I de Castelló
- Universidad de Santiago de Compostela

S3. Definición y logro del perfil de egreso

- Universidad Cardenal Herrera-CEU
- Universidad de Murcia
- Universidad de Salamanca (C)
- Universidad de Zaragoza

S4. Orientación de estudiantes

- Universidad a Distancia de Madrid
- Universidad de La Laguna
- Universidad de La Rioja
- Universidad de Sevilla
- Universitat Politècnica de València (C)

S5. Intermediación con el empleo.

- Universidad Complutense de Madrid
- Universitat de Barcelona (C)
- Universidad de Castilla-La Mancha*
- Universidad de Málaga
- Universidad de Oviedo

S6. Análisis, organización e integración sistemática de las actuaciones

- Universidad Autónoma de Madrid (C)
- Universidad Católica San Antonio
- Universidad de Alicante
- Universidad Pontificia Comillas

S7. Propuesta de una guía de autoevaluación

- Universidad de A Coruña (C)**
- Universidad de Castilla-La Mancha
- Universitat de València Estudi General (C)**

(C): universidad coordinadora de bloque temático

* La Universidad de Castilla-La Mancha, que forma parte del subgrupo S7, también colaborará en el subgrupo S5.

** Coordinación compartida.

GRUPO PARTICIPANTE EN APORTACIÓN DE INFORMACIÓN:

- IE Universidad
- Universidad Autónoma de Barcelona
- Universidad Camilo José Cela
- Universidad Carlos III de Madrid
- Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir
- Universidad Católica Santa Teresa de Jesús de Ávila
- Universidad de Alcalá
- Universidad de Almería
- Universidad de Burgos
- Universidad de Cantabria
- Universidad de Córdoba
- Universidad de Extremadura
- Universidad de Girona
- Universidad de Huelva
- Universidad de Jaén
- Universidad de Lleida
- Universidad de Navarra
- Universidad de Valladolid
- Universidad de Vic-Universidad Central de Catalunya
- Universidad de Vigo
- Universidad del Atlántico Medio
- Universidad Europea de Madrid
- Universidad Europea del Atlántico
- Universidad Fernando Pessoa - Canarias
- Universidad Internacional de La Rioja
- Universidad Internacional Menéndez Pelayo
- Universidad Loyola Andalucía
- Universidad Miguel Hernández de Elche
- Universidad Nacional de Educación a Distancia
- Universidad Pablo de Olavide
- Universidad Pública de Navarra
- Universidad Rey Juan Carlos

- Universidad Rovira i Virgili
- Universidad San Jorge
- Universidad San Pablo-CEU
- Universitat Abat Oliba CEU
- Universitat de les Illes Balears

Autoría del informe

Coordinación general:

ANECA

José M. Nyssen

Coordinación de capítulo:

Universidad Autónoma de Madrid

Ana Sanjuán María

Universidad de A Coruña

María Inmaculada Muñoz Pliego

Paolo Rungo

Universitat de Barcelona

Sergi Martínez-Rigol

Universidad de Granada

Rafael Peregrín Espinosa

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Rosa M. Batista Canino

Universidad de Salamanca

Emiliana Pizarro Lucas

Universitat de València Estudi General

Juan Pablo Gamboa Navarro

Isabel Gosálvez Cuenca

Faisal Montañana Saeed

Universitat Politècnica de València

Malak Kubessi Pérez

Redacción de capítulo:

Universidad a Distancia de Madrid

María Goretti Piñeiro López

Universidad Antonio de Nebrija

Daniel Magaña Martínez

Universidad Cardenal Herrera-CEU

Sonia Cabañas Abelló

Universidad Católica San Antonio

Manuel Carlos Ruíz González

María Dolores Saravia Alarcón

Isabel María Timón Pérez

Universidad Complutense de Madrid

María Dolores Dorado Pérez

Universidad de Alicante

Víctor Climent

Universidad de Cádiz

Francisca Morales Gómez

Universidad de Castilla-La Mancha

Llanos López-Muñoz

Rosario Pérez Morote

Francisco Javier Pineda González

Universidad de La Laguna

Javier Ramírez Romero

Universidad de La Rioja

Estrella Llanos Barriobero

Universidad de Málaga

Antonio Peñafiel Velasco

María Ángeles Valverde Arrebola

Universidad de Murcia

Antonia Martínez Pellicer

Universidad de Oviedo

Enrique Covián Regales

Pilar González Torre

Universidad de Santiago de Compostela

Jose Manuel Villanueva Prieto

Universidad de Sevilla

Juliana Correa Manfredi

Universidad de Zaragoza

Nieves García Casarejos

Universidad Politécnica de Madrid

Juan Garbajosa Sopeña

Universidad Pontificia Comillas

María Victoria García Mellado

Juan Pedro Montañés Gómez

Universitat Jaume I de Castelló

M^a Isabel Beas Collado

Índice de abreviaturas y acrónimos

ANECA: Organismo Autónomo Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.

CEDEFOP: Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional.

COIE: Centro de orientación e información a estudiantes

CRUE: Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas.

CV: Curriculum vitae.

DG: Directorate General.

EBT: Empresa de base tecnológica.

EE.EE.: Entidades empleadoras.

EEES: Espacio Europeo de Educación Superior.

ESG: Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior

GA: Guía de autoevaluación.

IQA: Internal quality assurance.

KSA. Knowledge, skills and abilities.

MECES: Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior.

MOOCs: Massive open online courses.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

OTRI: Oficina de transferencia de resultados de investigación.

PAS: Personal de Administración y Servicios.

PDI: Personal Docente Investigador.

RD: Real Decreto.

RRHH: Recursos humanos.

SEPE: Servicio Público de Empleo Estatal.

SGIC: Sistema de Garantía Interno de Calidad.

SUE: Servicio universitario de empleo.

TICS: Tecnologías de la información y la comunicación.

UE: Unión Europea.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Manual de encuesta y cuestionario del proyecto

MANUAL DE USUARIO

ENCUESTA DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN DE UNIVERSIDADES PARTICIPANTES

**Autoría:
Universidades grupo de trabajo
y ANECA**

INSTRUCCIONES DE CUMPLIMENTACIÓN

(INSTRUCCIONES TAMBIÉN DISPONIBLES EN EL APLICATIVO DEL CUESTIONARIO).

Antes de comenzar a cumplimentar la encuesta, será preciso tener presentes **cinco puntos de gran importancia**:

- I. A través de la presente encuesta se pretende identificar los tipos de actuación fundamentales que debieran realizar las universidades para la mejora de la empleabilidad¹¹³ y la inserción laboral¹¹⁴ de estudiantes y titulados, y con independencia de que tales tipos de actuación se estén llevando a cabo o no actualmente en su universidad. Por tanto, no se busca establecer un mapa del estado actual en cada universidad, sino más bien obtener información relevante para trazar una *carta de navegación* de modo que las universidades que así lo quieran puedan tener una orientación clara de hacia dónde podrían poner rumbo para lograr alcanzar en mayor medida el objetivo de la mejora de la empleabilidad y el acceso al mercado de trabajo de sus estudiantes y titulados.

- II. **Visto que la información solicitada en el cuestionario concierne al conjunto de la universidad –por tanto, es una respuesta de la institución-, en ciertos casos, pudieran estar involucradas secciones o unidades diferentes** (empleo; calidad; planificación estratégica; emprendimiento; títulos y formación académica; prácticas; movilidad; etc.). **De este modo, como parte del trabajo a realizar, se ruega que, allí donde sea preciso, tenga lugar la comunicación interna oportuna dentro de la universidad para poder así dar una respuesta institucional coordinada por parte de dicha universidad**. No en vano, para posibilitar una respuesta participativa dentro de cada universidad, se ha establecido un plazo largo para la cumplimentación de la encuesta, dado que será de gran importancia su adecuada cumplimentación.

El carácter del proyecto anima explícitamente a la coordinación interna e integración de las actuaciones en materia de mejora de la empleabilidad y la inserción laboral, por lo que esta recogida de información coordinada dentro de la universidad puede servir en parte para encaminarse en esta dirección allí donde sea oportuno.

- III. **La información obtenida** a través de la encuesta, dado su carácter, **no servirá en ningún caso para elaborar una comparativa de las universidades en función de su trabajo actual** en materia de empleabilidad o inserción laboral.

- IV. **Modo y plazo para la remisión del cuestionario cumplimentado**. El cuestionario habrá cumplimentarse en el aplicativo on-line no más tarde del **11 de octubre de 2019**.

- V. **Soporte general**. Las universidades participantes pueden plantear sus consultas sobre la encuesta a través del correo electrónico estudios@aneca.es y el teléfono 915725263.

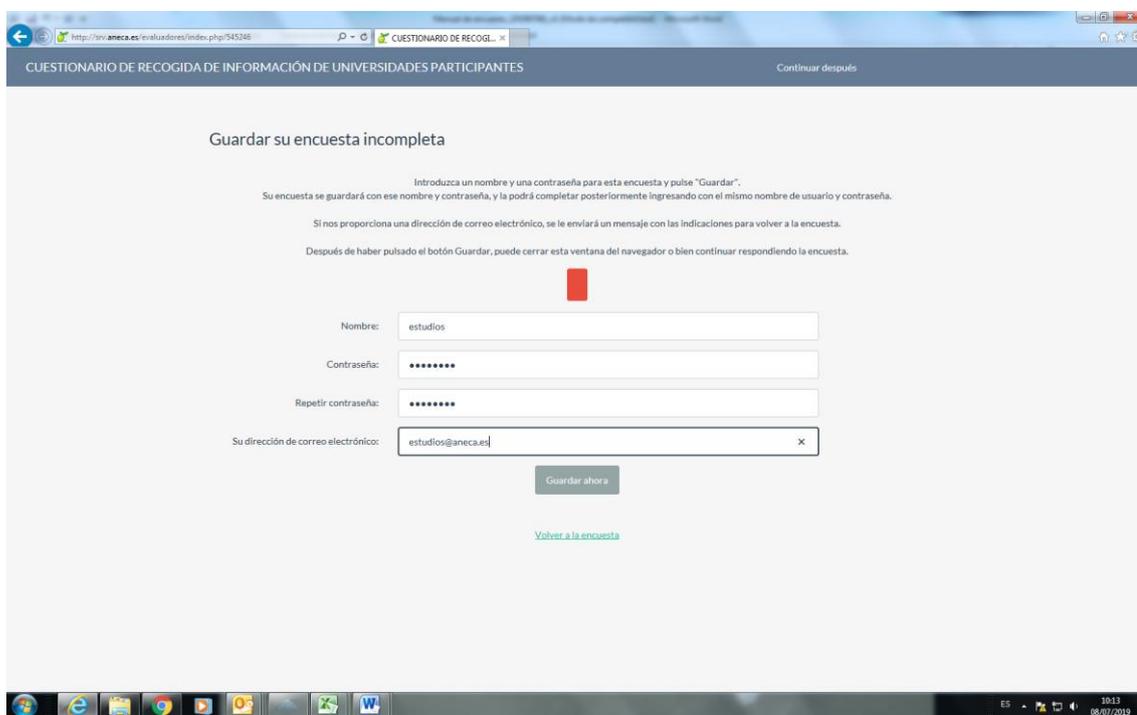
¹¹³ **Empleabilidad** entendida aquí como “la combinación de factores individuales y contextuales que permiten a una persona incrementar la probabilidad de obtener o mantener un empleo ajustado a su capital educacional y que propicie su desarrollo profesional” (de acuerdo a definición manejada en el grupo de empleo de CRUE).

¹¹⁴ **Inserción laboral** entendida aquí como “el acceso al mercado de trabajo, un hecho puntual, que conlleva la consecución de un puesto de trabajo” (de acuerdo a definición manejada en el grupo de empleo de CRUE).

USO DE LA APLICACIÓN PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DE LA ENCUESTA

- Para acceder a la aplicación de encuesta on line se empleará el enlace que, a través de correo electrónico, ANECA facilitará a la universidad. En este sentido, se espera una única encuesta por universidad.
- No es necesario cumplimentar la encuesta en una sola sesión, sino que puede hacerse en varias. Dicho de otro modo, la aplicación de encuesta ofrece la posibilidad de guardar las respuestas cumplimentadas, interrumpir la encuesta y retomarla más tarde. Para ello sería necesario pulsar el botón **Continuar después** (ubicado en la parte superior derecha de la pantalla).

La primera vez que se pulsa remite al correo electrónico del destinatario un mensaje (desde 'informatica@aneca.es') con el usuario, contraseña –que se indicará en el momento de interrumpir la encuesta- **y enlace web de acceso a la encuesta.**



CUESTIONARIO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN DE UNIVERSIDADES PARTICIPANTES Continuar después

Guardar su encuesta incompleta

Introduzca un nombre y una contraseña para esta encuesta y pulse "Guardar".
Su encuesta se guardará con ese nombre y contraseña, y la podrá completar posteriormente ingresando con el mismo nombre de usuario y contraseña.
Si nos proporciona una dirección de correo electrónico, se le enviará un mensaje con las Indicaciones para volver a la encuesta.
Después de haber pulsado el botón Guardar, puede cerrar esta ventana del navegador o bien continuar respondiendo la encuesta.

Nombre:

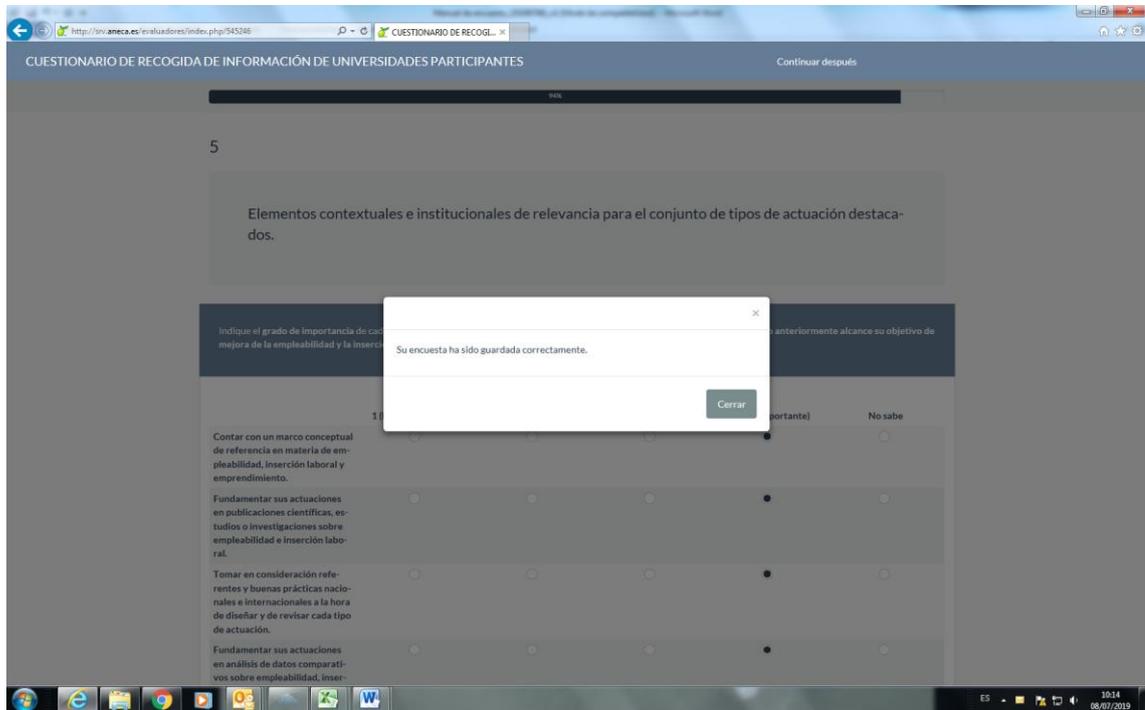
Contraseña:

Repetir contraseña:

Su dirección de correo electrónico:

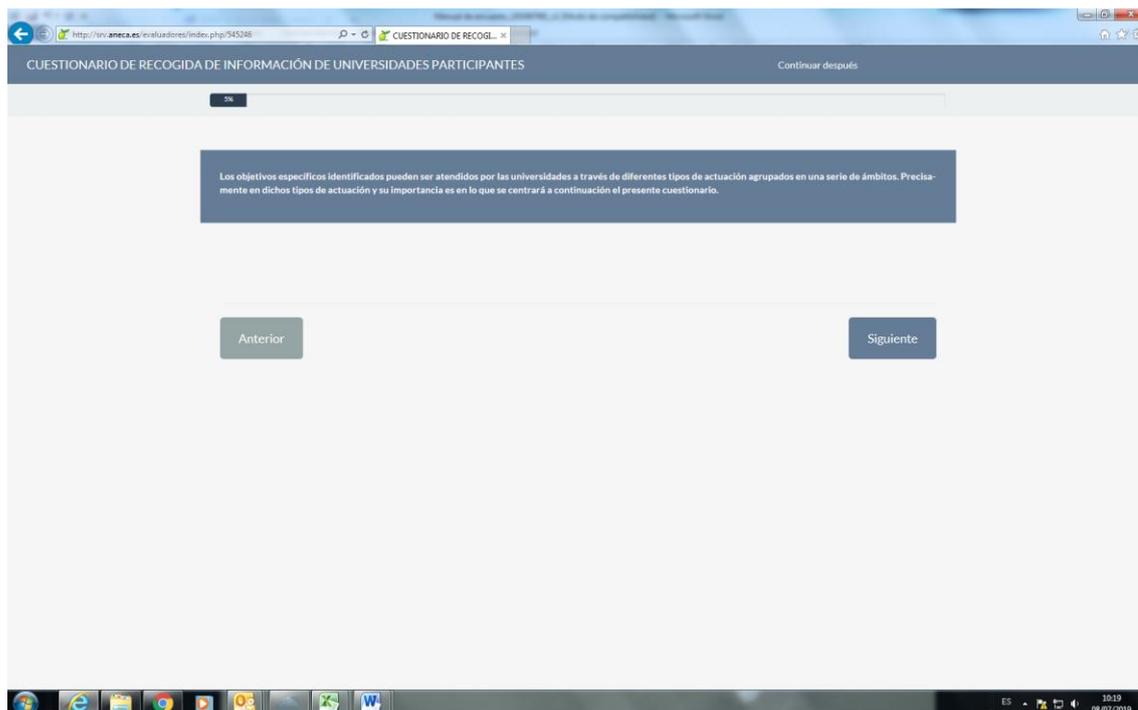
[Volver a la encuesta](#)

Una vez pulsado la aplicación muestra el siguiente mensaje “Sus respuestas han sido correctamente guardadas”.

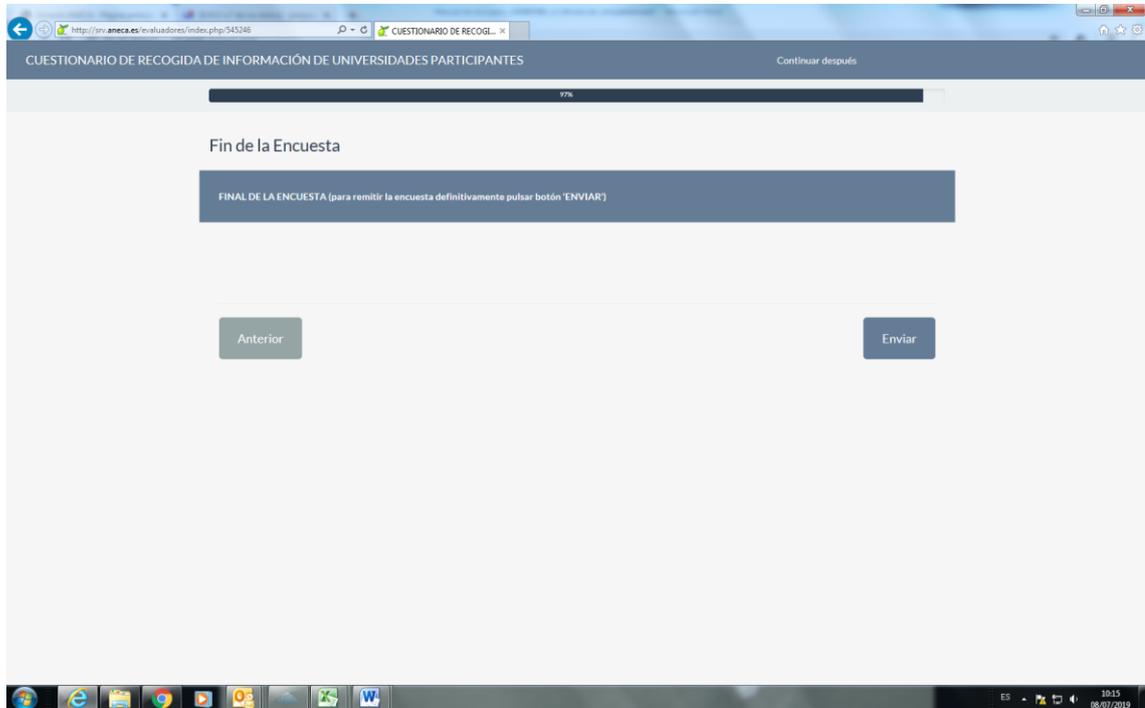


- Para navegar por el cuestionario se emplearán los botones **Siguiente** (para avanzar) y **Anterior** (para retroceder). De este modo, por ejemplo, esta opción permite además revisar todas las respuestas cumplimentadas antes de enviar definitivamente la encuesta.

Esta opción permite además, por ejemplo, que, si fuera preciso, varias personas involucradas dentro de la universidad compartan en diferentes momentos la cumplimentación de la encuesta, si bien será necesaria, en todo caso, una respuesta coordinada de la encuesta en todos sus apartados.



- Para remitir la encuesta una vez cumplimentada será preciso pulsar el botón **Enviar**. Cabe advertir que una vez sea enviada definitivamente la encuesta, ya no será posible acceder nuevamente a esta.



- **Soporte informático para atender a incidencias de funcionamiento:** aparte del soporte general, también es posible comunicar directamente con el soporte informático de ANECA (a través de correo electrónico: informatica@aneca.es) para resolver incidencias de funcionamiento de la aplicación de la encuesta on line.

CONTENIDO DEL CUESTIONARIO

Como se verá a continuación, **el cuestionario se estructura en seis apartados principales:**

- Objetivos específicos a atender por parte de las universidades.
- Definición y logro del perfil de egreso.
- Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo.
- Intermediación con el empleo.
- Otro tipo de actuación de importancia.
- Elementos contextuales e institucionales.

Insistir aquí en que no se pregunta por la situación de lo que hace actualmente cada universidad, sino que, a través de las respuestas de las universidades, **se persigue identificar actuaciones clave de las universidades para la mejora de la empleabilidad y la inserción laboral**, las esté o no realizando ahora mismo la universidad que responde a la encuesta.

- En el apartado inicial,
 - se requiere marcar aquellos objetivos específicos a que deben atender las universidades en relación a la mejora de la empleabilidad y a la inserción laboral de las personas que cursan estudios universitarios;
- En los tres apartados siguientes:
 - En primer lugar, dentro de un determinado ámbito, se invita a valorar un conjunto de tipos de actuación en función de su importancia para la mejora de la empleabilidad y/o la inserción laboral; entendiéndose que un determinado tipo de actuación tendrá importancia notable si se da al menos alguno de los siguientes supuestos:
 - Existen evidencias contrastadas de la repercusión notable de ese tipo de actuación en la mejora de la situación, en relación al objetivo específico a que pretende dar respuesta.
 - Existe un consenso notable en la literatura especializada sobre la importancia e impacto de ese tipo de actuación en la mejora de la situación, en relación al objetivo específico a que pretende dar respuesta.
 - La opinión de la universidad -sustentada en su experiencia- sobre la importancia e impacto de dicho tipo de actuación en la mejora de la situación, en relación al objetivo específico a que pretende dar respuesta.
 - En segundo lugar, solo para aquellos tipos de actuación previamente marcados como de mayor importancia en cuanto a su repercusión efectiva en la mejora de la empleabilidad y/o la inserción laboral (posiciones 3 o 4 de la escala de valoración), se solicita a través de varias preguntas información relevante que contribuya a caracterizar tales tipos de actuación.
 - En la primera de dichas preguntas se solicita “*Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales*”. En línea con lo indicado anteriormente, se refiere a acciones fundamentales en relación a su incidencia en la mejora de la empleabilidad o la inserción laboral.
 - En este mismo bloque de varias preguntas, para cada tipo de actuación marcado como de importancia, se pide “*¿cuál o cuáles*

deberían ser los indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?” En sintonía con lo expuesto en el punto anterior, la respuesta se habría de centrar en aquellos indicadores que efectivamente proporcionen información sobre si ese tipo de actuación está permitiendo mejorar en los aspectos de empleabilidad o inserción laboral al que dicho tipo de actuación de referencia se dirige; por tanto, no sería aquí oportuno mencionar indicadores que no sirvan para valorar la aportación del tipo de actuación a aquellos determinados aspectos de la empleabilidad o la inserción laboral que son su principal objetivo.

- En el penúltimo apartado, a modo de continuación de los tres anteriores, se ofrece la posibilidad de añadir algún tipo de actuación considerada de importancia notable y que no haya sido contemplado en dichos apartados.

- Y en el apartado final, ya en un nivel más general de actividad y no específico de cada tipo de actuación,
 - en primer lugar, y visto el conjunto de tipos de actuación relevantes anteriormente seleccionado, será necesario marcar aquellos elementos que deben ser necesariamente atendidos en razón de su importancia para que dicho conjunto de actuaciones alcancen el objetivo pretendido de mejora de la empleabilidad y la inserción laboral; y
 - en segundo lugar, será necesaria la valoración de la universidad sobre la posibilidad de que el conjunto de tipos de actuación anteriormente seleccionado como relevante sea contemplado en algún proceso de evaluación externa por parte de una agencia de calidad.

ESQUEMA DE CONTENIDO Y CUESTIONARIO:

CUESTIONARIO PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN 399

0.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS A ATENDER POR PARTE DE LAS UNIVERSIDADES.	400
1.	DEFINICIÓN Y LOGRO DEL PERFIL DE EGRESO.	402
1.1.	<i>Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso</i>	403
1.1.1.	Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología	404
1.1.2.	Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología.....	406
1.2.	<i>Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso ...</i>	408
1.2.1.	Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas.....	409
1.2.2.	Prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional)	412
1.2.3.	Actuaciones de movilidad.....	415
1.2.4.	Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) ajustada al título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso.	417
1.2.5.	Formación y actualización del conjunto del personal involucrado (PDI y otro).....	419
1.2.6.	Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso.	421
2.	ORIENTACIÓN DE ESTUDIANTES (Y FUTUROS ESTUDIANTES) SOBRE ESTUDIOS Y SU RELACIÓN CON EL EMPLEO, Y SOBRE OPORTUNIDADES Y CLAVES PARA EL ACCESO AL EMPLEO.	423
2.1.	<i>Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral</i>	424
2.1.1.	Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento	425
2.1.2.	Información sobre los servicios universitarios de empleo	427
2.1.3.	Información en normativa laboral	429
2.2.	<i>Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal.....</i>	431
2.2.1.	Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal	432
2.2.2.	Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo	434
2.2.3.	Mentoring por parte de empleadores y emprendedores.....	436
2.3.	<i>Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo</i>	438
2.3.1.	Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo	439
2.3.2.	Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación	441
2.3.3.	Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.).....	443
2.3.4.	Formación y asesoramiento en networking	445
3.	INTERMEDIACIÓN CON EL EMPLEO.	447
3.1.	<i>Información a empleadores y canales de comunicación entre estos y la universidad</i>	448

3.1.1.	Desarrollar actividades orientadas a informar a empleadores sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad.....	449
3.1.2.	Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre empleadores y universidades para el fomento de la empleabilidad	451
3.1.3.	Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora.....	453
3.1.4.	Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni.	455
3.2.	<i>Captación y difusión de la oferta de empleo, y la casación de la oferta y la demanda.....</i>	<i>457</i>
3.2.1.	Captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda. .	458
3.2.2.	Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados.	460
4.	OTRO ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE IMPORTANCIA.	462
5.	ELEMENTOS CONTEXTUALES E INSTITUCIONALES DE RELEVANCIA PARA EL CONJUNTO DE TIPOS DE ACTUACIÓN DESTACADOS.	464

CUESTIONARIO PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN

0. Objetivos específicos a atender por parte de las universidades.

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos principales de la educación superior es preparar a los estudiantes para sus futuras profesiones, contribuyendo así a la empleabilidad y a la inserción laboral de estas personas, ¿a qué objetivos específicos deben atender principalmente las universidades a través de sus actuaciones?

(multirrespuesta)

- A que los titulados universitarios cuenten con un perfil competencial adecuado a las demandas del mercado de trabajo, contribuyendo a su adquisición y perfeccionamiento.
- A que los estudiantes y titulados universitarios cuenten con competencias específicas para la búsqueda activa de empleo y, en su caso, para el desarrollo de su iniciativa emprendedora.
- A que los futuros y actuales estudiantes universitarios y recién titulados cuenten con información adecuada sobre la empleabilidad e inserción laboral de los diferentes títulos universitarios que se imparten, así como del efecto de las medidas aplicadas por la universidad para elevar la empleabilidad de sus titulados.
- A que los empleadores cuenten con información adecuada sobre la empleabilidad e inserción laboral de los diferentes títulos universitarios que se imparten, así como del efecto de las medidas aplicadas por la universidad para elevar la empleabilidad de sus titulados.
- A que los estudiantes y recién titulados sean capaces de planificar su propia carrera profesional en función del conocimiento de sí mismos, las herramientas de búsqueda de empleo y las oportunidades a su alcance.
- A que los estudiantes y recién titulados universitarios cuenten de forma continuada con oportunidades de encuentro con empleadores, y viceversa.
- (Ob.5.) Otro/-os

¿cuál/-es? _____

(Abierta)

Los objetivos específicos identificados pueden ser atendidos por las universidades a través de diferentes tipos de actuación agrupados en una serie de ámbitos. Precisamente en dichos tipos de actuación y su importancia es en lo que se centrará a continuación el presente cuestionario.

1. **Definición y logro del perfil de egreso.**

Dentro del ámbito del

1.1. Diseño de la enseñanza para el desarrollo de competencias y logro de un adecuado perfil de egreso¹¹⁵

...valorar la importancia de los siguientes tipos de actuación de las universidades para la mejora de la empleabilidad y/o la inserción laboral de estudiantes y titulados (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

Tipo de actuación de las universidades	Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología					
Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología					

(IMPORTANTE: Se activará la correspondiente batería de preguntas para cada tipo de actuación solo en caso de responder anteriormente categorías '3' o '4' de la escala de grado de importancia).

¹¹⁵ El *perfil de egreso* definido aquí como las capacidades, conocimientos y habilidades (competencias) que debe haber adquirido el estudiante al finalizar la titulación. Esta información se recoge en el apartado de competencias/resultados de aprendizaje definidos en los títulos.

Considerando el tipo de actuación...

1.1.1. Identificación de las competencias demandadas en el mercado laboral y las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología

1.1.1.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales
(multirrespuesta/abierta)

- Realizar encuestas, consultas o encuentros en que se recoja el punto de vista de empleadores.
- Incluir informes de inserción de cada titulación y detección de los perfiles con mejor/peor adecuación al mercado de trabajo
- Considerar informes institucionales, publicaciones, fuentes secundarias (opiniones de empleadores, salidas profesionales, etc.).
- Otra
(Abierta)

1.1.1.2. ¿Qué agentes internos y externos a la universidad debieran estar implicados en este tipo de actuación para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)
(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)
- Otro
(Abierta)

1.1.1.3. Indique el grado de importancia que da al cumplimiento de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.1.1.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.1.1.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

1.1.1.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.1.1.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

1.1.1.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.1.1.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

1.1.1.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Considerando el tipo de actuación...

1.1.2. Diseño del perfil de egreso en las enseñanzas universitarias basado en un análisis de las competencias demandadas en el mercado laboral y de las tendencias del mundo del trabajo y la tecnología.

1.1.2.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Emplear el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES) en el diseño de las enseñanzas para garantizar un perfil de egreso adecuadamente orientado al ejercicio de actividades de carácter profesional.
- Tomar en consideración las salidas profesionales identificadas y el análisis de las demandas de los empleadores para determinar resultados de aprendizaje significativos a alcanzar en las enseñanzas.
- Priorizar las competencias transversales y habilidades más importantes para cada tipo de enseñanza conforme a demandas laborales.
- Sistematizar medidas para implicar a empleadores en el diseño del perfil de egreso.
- Incorporar procesos de revisión continua de los contenidos de las enseñanzas para garantizar su adaptación a las necesidades sociales y laborales
- Tomar en consideración las deficiencias y los puntos fuertes en la formación percibidos por los estudiantes y egresados.
- Dotarse de la flexibilidad necesaria para ofrecer perfiles de egreso con capacidad de adaptarse al entorno productivo.
- Otra
(Abierta)

1.1.2.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)
(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.

- *Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)*
- *Otro (Abierta)*

1.1.2.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.1.2.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.1.2.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

1.1.2.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.1.2.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

1.1.2.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.1.2.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

1.1.2.8. Este tipo de actuación ¿**se tiene en cuenta en alguno de los procesos obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- *Sí*
- *No*
- *No sabe*

Dentro del ámbito de los

1.2. Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso

... valorar la importancia de los siguientes tipos de actuación de las universidades para la mejora de la empleabilidad y/o la inserción laboral de estudiantes y titulados (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

Tipo de actuación de las universidades	Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas					
Prácticas (curriculares, extracurriculares y otras)					
Actuaciones de movilidad					
Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) ajustada al título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso					
Formación y sesiones de actualización para el conjunto del personal involucrado (PDI y otro) orientadas a la mejora de la empleabilidad de los estudiantes y titulados					
Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso					

(IMPORTANTE: Se activará la correspondiente batería de preguntas para cada tipo de actuación solo en caso de responder anteriormente categorías '3' o '4' de la escala de grado de importancia).

Considerando el tipo de actuación...

1.2.1. Desarrollo y actualización de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje en las enseñanzas

1.2.1.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales (multirresposta/abierta)

- *Formar en las enseñanzas en conocimientos y habilidades específicos del área de conocimiento de la enseñanza.*
- *Formar en las enseñanzas en competencias transversales y habilidades personales clave para el empleo.*
- *Promover acciones de formación en competencias no circunscritas a las enseñanzas oficiales.*
- *Estudiar casos prácticos de cada ámbito.*
- *Diseñar procesos de enseñanza-aprendizaje basados en la actividad en el entorno laboral.*
- *Poner en marcha procedimientos para lograr la cooperación entre universidad y empleadores en los procesos de enseñanza-aprendizaje.*
- *Utilizar la clase magistral como instrumento de formación y reflexión*
- *Utilizar TICs como medidas facilitadoras del aprendizaje*
- *Promover métodos como gamificación, escape room, aprendizaje basado en problemas, etc.*
- *Promover programas de desarrollo de talento, concursos de ideas y/o, proyectos emprendedores, de resolución de retos, etc.*
- *Promover la formación blended-learning.*
- *Utilizar herramientas colaborativas en el aula y fuera de ella.*
- *Utilizar TICs para conocer la dedicación del alumno y tener la trazabilidad de todo lo realizado en la asignatura.*
- *Establecer acciones de seguimiento y evaluación de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje para valorar su impacto en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso.*
- *Establecer acciones de seguimiento y evaluación del empleo de los recursos materiales para valorar su impacto en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso.*
- *Otra*
(Abierta)

1.2.1.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista) (multirresposta)

- *Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)*
- *Equipo de Gobierno del centro docente*
- *Comisiones de la universidad*
- *Comisiones del centro docente*
- *Consejo Social*
- *Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes*
- *Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios*
- *Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad*
- *Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).*
- *Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.*
- *Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).*
- *Tutores académicos de las prácticas*
- *Tutores profesionales de las prácticas*
- *Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas*
- *PAS*
- *PDI*
- *Estudiantes preuniversitarios*

- *Estudiantes de Grado*
- *Estudiantes de Máster*
- *Estudiantes de Doctorado*
- *Estudiantes de Títulos propios*
- *Asociaciones de Estudiantes*
- *Titulados universitarios*
- *Empleadores (responsables de RRHH)*
- *Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)*
- *Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)*
- *Emprendedores*
- *Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.*
- *Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)*
- *Otro*
(Abierta)

1.2.1.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.1.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.1.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

1.2.1.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.1.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

1.2.1.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.1.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?**

(Abierta)

1.2.1.8. Este tipo de actuación ¿**se tiene en cuenta en alguno de los procesos obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- *Sí*
- *No*
- *No sabe*

Considerando el tipo de actuación...

1.2.2. Prácticas (curriculares y extracurriculares de ámbito nacional e internacional)

1.2.2.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Establecer prácticas en las enseñanzas (curriculares).
- Promover prácticas externas (extracurriculares y otras).
- Elaborar materiales formativos para tutores de prácticas en entidades colaboradoras
- Elaborar materiales para realizar adecuadas tutorías académicas en el marco de las prácticas
- Elaborar documentación informativa, webs, vídeos de apoyo, tutoriales sobre la gestión de prácticas y empleo.
- Normalizar procesos y procedimientos relacionados con la gestión de prácticas y empleo
- Actuaciones de reconocimiento a tutores de prácticas.
- Actuaciones de reconocimiento a entidades colaboradoras.
- Promover encuentros con tutores académicos y tutores de entidad colaboradora.
- Promover eventos con empresas para selección de estudiantes en prácticas en la universidad
- Promover talleres formativos sobre las prácticas dirigidos a los empleadores (derechos, deberes, regulación, orientación y tutorización)
- Realizar foros específicos destinados a captar empresas para incrementar la oferta de prácticas y empleo.
- Establecer acciones de seguimiento y evaluación de las prácticas (contenido didáctico y formativo, etc.) para valorar su impacto en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso.
- Otra
(Abierta)

1.2.2.2. ¿Qué agentes internos y externos a la universidad debieran estar implicados en este tipo de actuación para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)

- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)
- Otro
(Abierta)

1.2.2.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.2.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.2.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

1.2.2.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.2.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

1.2.2.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.2.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?**
(Abierta)

1.2.2.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- *Sí*
- *No*
- *No sabe*

Considerando el tipo de actuación...

1.2.3. Actuaciones de movilidad.

1.2.3.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- *Difundir los programas de movilidad existentes (Erasmus, Americampus, Sicue, etc.) entre los estudiantes.*
- *Fortalecer relaciones con otras universidades en el mundo para hacer programas de movilidad bilaterales.*
- *Fomentar tanto la movilidad académica como la de prácticas en empresas o instituciones.*
- *Crear espacios donde alumnos de distintas universidades nacionales e internacionales puedan compartir retos, debates, inquietudes, foros con empresarios, etc.*
- *Establecer acciones de seguimiento y evaluación de las actuaciones de movilidad para valorar su impacto en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso.*
- Otra
(Abierta)

1.2.3.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- *Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)*
- *Equipo de Gobierno del centro docente*
- *Comisiones de la universidad*
- *Comisiones del centro docente*
- *Consejo Social*
- *Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes*
- *Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios*
- *Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad*
- *Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).*
- *Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.*
- *Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).*
- *Tutores académicos de las prácticas*
- *Tutores profesionales de las prácticas*
- *Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas*
- PAS
- PDI
- *Estudiantes preuniversitarios*
- *Estudiantes de Grado*
- *Estudiantes de Máster*
- *Estudiantes de Doctorado*
- *Estudiantes de Títulos propios*
- *Asociaciones de Estudiantes*
- *Titulados universitarios*
- *Empleadores (responsables de RRHH)*
- *Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)*
- *Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)*
- *Emprendedores*
- *Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.*
- *Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)*
- Otro
(Abierta)

1.2.3.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.3.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.3.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

1.2.3.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.3.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

1.2.3.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.3.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?**

(Abierta)

1.2.3.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Considerando el tipo de actuación...

1.2.4. Configuración del conjunto del personal involucrado (PDI y otro) ajustada al título o la acción formativa de acuerdo a perfil de egreso.

1.2.4.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Contar con PDI conocedor de los resultados de aprendizaje y salidas profesionales de la/-as enseñanza/-as de referencia.
- Contar con la implicación de profesionales en activo para impartir contenidos prácticos más profesionalizantes.
- Revisar periódicamente la adecuación del perfil del PDI conforme a los contenidos ligados a la empleabilidad de cada una de las enseñanzas y acciones formativas.
- Promover la vinculación entre servicios de empleo gestionados por el PAS (servicios de prácticas, empleo y emprendimiento, carreras profesionales, servicios de idiomas) y las diferentes enseñanzas o acciones formativas a cargo del PDI.
- Establecer acciones de seguimiento y evaluación de la configuración del personal universitario involucrado en títulos y acciones formativas (PDI y otro) para valorar el impacto de dicha configuración en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso.
- Otra
(Abierta)

1.2.4.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)
- Otro

(Abierta)

- 1.2.4.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

- 1.2.4.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

- 1.2.4.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? (Abierta)

- 1.2.4.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

- 1.2.4.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? (Abierta)

- 1.2.4.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

- 1.2.4.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?**
(Abierta)

- 1.2.4.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Considerando el tipo de actuación...

1.2.5. Formación y sesiones de actualización para el conjunto del personal involucrado (PDI y otro) orientadas a la mejora de la empleabilidad de los estudiantes y titulados.

1.2.5.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Promover acciones para garantizar que PDI conoce los resultados de aprendizaje y salidas profesionales de la titulación donde imparte la asignatura.
- Promover acciones para que PDI y PAS puedan identificar áreas en que requieren actualización de conocimientos y habilidades para la mejora de la empleabilidad del estudiantado.
- Promover acciones para que PDI y PAS puedan actualizarse en contenidos y técnicas docentes vinculados a la mejora de la empleabilidad del estudiantado (cursos en competencias para PDI y PAS; elaborar materiales formativos para el personal involucrado, etc.).
- Contar con repositorios de materiales y redes de trabajo al servicio de PDI y PAS sobre la mejora de la empleabilidad, por áreas y temas (por ejemplo, sitios de referencia que centralicen información de los recursos disponibles en universidades).
- Establecer acciones de seguimiento y evaluación de las actuaciones de formación y actualización del personal involucrado (PDI y otro) para valorar su impacto en el logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso.
- Otra

(Abierta)

1.2.5.2. ¿Qué agentes internos y externos a la universidad debieran estar implicados en este tipo de actuación para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.

- *Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)*
- *Otro (Abierta)*

1.2.5.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.5.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.5.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

1.2.5.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.5.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

1.2.5.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.5.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

1.2.5.8. Este tipo de actuación ¿**se tiene en cuenta en alguno de los procesos obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- *Sí*
- *No*
- *No sabe*

Considerando el tipo de actuación...

1.2.6. Valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso.

1.2.6.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- *Establecer procesos sistemáticos de valoración del logro de resultados de aprendizaje y de un adecuado perfil de egreso sensibles a las demandas del mercado laboral.*
- *Aplicar procesos de valoración de la adquisición de resultados de aprendizaje basados en la práctica en el entorno laboral.*
- *Recoger las opiniones de empleadores respecto a egresados.*
- *Establecer indicadores sobre rendimiento, conocimientos, desempeño y actuaciones de los estudiantes.*
- *Realizar estudios de inserción laboral que permitan valorar el ajuste entre el perfil de egreso y la inserción laboral.*
- *Participar en procesos de autoevaluación y evaluación externa para detectar áreas de mejora en el logro de un adecuado perfil de egreso.*
- Otra

(Abierta)

1.2.6.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- *Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)*
- *Equipo de Gobierno del centro docente*
- *Comisiones de la universidad*
- *Comisiones del centro docente*
- *Consejo Social*
- *Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes*
- *Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios*
- *Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad*
- *Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).*
- *Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.*
- *Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).*
- *Tutores académicos de las prácticas*
- *Tutores profesionales de las prácticas*
- *Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas*
- *PAS*
- *PDI*
- *Estudiantes preuniversitarios*
- *Estudiantes de Grado*
- *Estudiantes de Máster*
- *Estudiantes de Doctorado*
- *Estudiantes de Títulos propios*
- *Asociaciones de Estudiantes*
- *Titulados universitarios*
- *Empleadores (responsables de RRHH)*
- *Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)*
- *Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)*
- *Emprendedores*
- *Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.*
- *Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)*
- Otro

(Abierta)

1.2.6.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.6.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.6.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

1.2.6.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.6.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

1.2.6.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

1.2.6.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?**

(Abierta)

1.2.6.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

2. Orientación de estudiantes (y futuros estudiantes) sobre estudios y su relación con el empleo, y sobre oportunidades y claves para el acceso al empleo.

Dentro del ámbito de la

2.1. Información a estudiantes de las salidas profesionales de las enseñanzas y la evolución y oportunidades del mercado laboral

... valorar la importancia de los siguientes tipos de actuación de las universidades para la mejora de la empleabilidad y/o la inserción laboral de estudiantes y titulados (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

Tipo de actuación de las universidades	Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento					
Información sobre los servicios universitarios de empleo					
Información en normativa laboral					

(IMPORTANTE: Se activará la correspondiente batería de preguntas para cada tipo de actuación solo en caso de responder anteriormente categorías '3' o '4' de la escala de grado de importancia).

Considerando el tipo de actuación...

2.1.1. Información sobre salidas profesionales, oportunidades de empleo, prácticas y emprendimiento

2.1.1.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- *Organizar charlas en la materia impartidas por empresas, colegios profesionales, instituciones, Alumni, etc.*
- *Ofrecer información sobre el contexto laboral a través de foros, ferias de empleo, etc.*
- *Promover visitas a empresas.*
- *Promover acciones de orientación hacia la cultura emprendedora.*
- *Otra*

(Abierta)

2.1.1.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? *(marcar en la siguiente lista)*

(multirrespuesta)

- *Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)*
- *Equipo de Gobierno del centro docente*
- *Comisiones de la universidad*
- *Comisiones del centro docente*
- *Consejo Social*
- *Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes*
- *Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios*
- *Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad*
- *Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).*
- *Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.*
- *Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).*
- *Tutores académicos de las prácticas*
- *Tutores profesionales de las prácticas*
- *Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas*
- *PAS*
- *PDI*
- *Estudiantes preuniversitarios*
- *Estudiantes de Grado*
- *Estudiantes de Máster*
- *Estudiantes de Doctorado*
- *Estudiantes de Títulos propios*
- *Asociaciones de Estudiantes*
- *Titulados universitarios*
- *Empleadores (responsables de RRHH)*
- *Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)*
- *Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)*
- *Emprendedores*
- *Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.*
- *Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)*
- *Otro*

(Abierta)

2.1.1.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.1.1.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.1.1.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

2.1.1.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.1.1.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

2.1.1.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.1.1.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

2.1.1.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Considerando el tipo de actuación...

2.1.2. Información sobre los servicios universitarios de empleo

2.1.2.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Promover sesiones informativas dentro de las enseñanzas sobre los servicios de empleo.
- Promover sesiones informativas generales (no vinculadas directamente a las enseñanzas) sobre los servicios de empleo.
- Difundir documentación y noticias destinadas a estudiantes a través de páginas web, redes sociales, folletos informativos y otros canales.
- Otra

(Abierta)

2.1.2.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? *(marcar en la siguiente lista)*

(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)
- Otro

(Abierta)

2.1.2.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.1.2.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.1.2.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

2.1.2.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.1.2.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

2.1.2.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.1.2.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

2.1.2.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Considerando el tipo de actuación...

2.1.3. Información en normativa laboral

2.1.3.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- *Difundir recursos sobre normativa laboral, programas y ayudas de fomento al empleo.*
- *Asesorar de forma individual sobre normativa laboral, programas y ayudas de fomento al empleo.*
- *Otra*

(Abierta)

2.1.3.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- *Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)*
- *Equipo de Gobierno del centro docente*
- *Comisiones de la universidad*
- *Comisiones del centro docente*
- *Consejo Social*
- *Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes*
- *Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios*
- *Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad*
- *Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).*
- *Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.*
- *Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).*
- *Tutores académicos de las prácticas*
- *Tutores profesionales de las prácticas*
- *Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas*
- *PAS*
- *PDI*
- *Estudiantes preuniversitarios*
- *Estudiantes de Grado*
- *Estudiantes de Máster*
- *Estudiantes de Doctorado*
- *Estudiantes de Títulos propios*
- *Asociaciones de Estudiantes*
- *Titulados universitarios*
- *Empleadores (responsables de RRHH)*
- *Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)*
- *Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)*
- *Emprendedores*
- *Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.*
- *Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)*
- *Otro*

(Abierta)

2.1.3.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import.			Muy import.	NS
1	2	3	4	

2.1.3.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.1.3.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

2.1.3.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.1.3.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

2.1.3.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.1.3.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

2.1.3.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Dentro del ámbito del

2.2. Autoconocimiento y la gestión de la carrera profesional y la marca personal

... valorar la importancia de los siguientes tipos de actuación de las universidades para la mejora de la empleabilidad y/o la inserción laboral de estudiantes y titulados (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

Tipo de actuación de las universidades	Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal					
Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo					
Mentoring por parte de empleadores y emprendedores					

(IMPORTANTE: Se activará la correspondiente batería de preguntas para cada tipo de actuación solo en caso de responder anteriormente categorías '3' o '4' de la escala de grado de importancia).

Considerando el tipo de actuación...

2.2.1. Diagnóstico, formación y asesoramiento para definir el objetivo profesional y la marca personal

2.2.1.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Fomentar el uso de herramientas de autodiagnóstico o autoevaluación por parte de los estudiantes.
- Emplear informes de resultados de test psicotécnicos y pruebas de personalidad.
- Ofrecer formación (por parte de personal de la universidad o externo) para la definición del objetivo profesional y la marca personal.
- Ofrecer asesoramiento individual para la definición del objetivo profesional y la marca personal, y para el desarrollo de una carrera desde la iniciativa personal.
- Otra
(Abierta)

2.2.1.2. ¿Qué agentes internos y externos a la universidad debieran estar implicados en este tipo de actuación para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)
- Otro
(Abierta)

2.2.1.3. Indique el grado de importancia que da al cumplimiento de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.2.1.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.2.1.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

2.2.1.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.2.1.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

2.2.1.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.2.1.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

2.2.1.8. Este tipo de actuación ¿**se tiene en cuenta en alguno de los procesos obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Considerando el tipo de actuación...

2.2.2. Formación, entrenamiento y asesoramiento en el proceso de búsqueda o creación de empleo

2.2.2.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Ofrecer formación y entrenamiento (por parte de personal de la universidad o externo) en habilidades para la búsqueda de empleo.
- Ofrecer formación y entrenamiento (por parte de personal de la universidad o externo) en habilidades para la creación de empleo.
- Ofrecer asesoramiento individual en el proceso de búsqueda o creación de empleo.
- Otra
(Abierta)

2.2.2.2. ¿Qué agentes internos y externos a la universidad debieran estar implicados en este tipo de actuación para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)
- Otro
(Abierta)

2.2.2.3. Indique el grado de importancia que da al cumplimiento de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.2.2.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.2.2.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

2.2.2.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.2.2.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

2.2.2.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.2.2.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

2.2.2.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Considerando el tipo de actuación...

2.2.3. Mentoring por parte de empleadores y emprendedores

2.2.3.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Ofrecer asesoramiento a estudiantes por parte de personal de recursos humanos de entidades que actúan como empleadores.
- Ofrecer asesoramiento a estudiantes por parte egresados con experiencia en materia de emprendimiento.
- Otra
(Abierta)

2.2.3.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)
- Otro
(Abierta)

2.2.3.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.2.3.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.2.3.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

2.2.3.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.2.3.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

2.2.3.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.2.3.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

2.2.3.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Dentro del ámbito del

2.3. Conocimiento de las herramientas para la búsqueda de empleo

... valorar la importancia de los siguientes tipos de actuación de las universidades para la mejora de la empleabilidad y/o la inserción laboral de estudiantes y titulados (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

Tipo de actuación de las universidades	Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo					
Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación					
Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)					
Formación y asesoramiento en networking					

(IMPORTANTE: Se activará la correspondiente batería de preguntas para cada tipo de actuación solo en caso de responder anteriormente categorías '3' o '4' de la escala de grado de importancia).

Considerando el tipo de actuación...

2.3.1. Formación y asesoramiento sobre el uso de redes sociales en la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo

2.3.1.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Ofrecer formación (por parte de personal de la universidad o externo) sobre la utilización de redes sociales para la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo.
- Ofrecer asesoramiento individual sobre la utilización de redes sociales para la presentación de la marca personal y la búsqueda de empleo.
- Otra
(Abierta)

2.3.1.2. ¿Qué agentes internos y externos a la universidad debieran estar implicados en este tipo de actuación para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)
- Otro
(Abierta)

2.3.1.3. Indique el grado de importancia que da al cumplimiento de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.1.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.1.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

2.3.1.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.1.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

2.3.1.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.1.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

2.3.1.8. Este tipo de actuación ¿**se tiene en cuenta en alguno de los procesos obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Considerando el tipo de actuación...

2.3.2. Formación y asesoramiento sobre CV y carta de presentación

2.3.2.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Ofrecer formación (por parte de personal de la universidad o externo) para la preparación CV y carta de presentación.
- Ofrecer asesoramiento individual para la preparación de CV y carta de presentación.
- Revisar el CV y la carta de presentación (por parte de personal de la universidad o empleadores) en la universidad
- Otra
(Abierta)

2.3.2.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)
- Otro
(Abierta)

2.3.2.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.2.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.2.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

2.3.2.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.2.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

2.3.2.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.2.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

2.3.2.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Considerando el tipo de actuación...

2.3.3. Formación, entrenamiento y asesoramiento en pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.)

2.3.3.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Ofrecer formación y entrenamiento (por parte de personal de la universidad o externo) para superar pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.).
- Ofrecer asesoramiento individual para superar pruebas de selección (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.).
- Realizar simulaciones individualizadas de entrevistas de trabajo con grabación e informe de resultados.
- Otra
(Abierta)

2.3.3.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)
- Otro
(Abierta)

2.3.3.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.3.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.3.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

2.3.3.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.3.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

2.3.3.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.3.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

2.3.3.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Considerando el tipo de actuación...

2.3.4. Formación y asesoramiento en networking

2.3.4.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Ofrecer formación (por parte de personal de la universidad o externo) en networking.
- Ofrecer asesoramiento individual en networking.
- Promover jornadas por ámbitos de conocimiento que favorezcan el intercambio de ideas y el contacto de estudiantes con empleadores y titulados universitarios con experiencia laboral y emprendimiento.
- Otra
(Abierta)

2.3.4.2. ¿Qué agentes internos y externos a la universidad debieran estar implicados en este tipo de actuación para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)
- Otro
(Abierta)

2.3.4.3. Indique el grado de importancia que da al cumplimiento de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.4.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.4.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

2.3.4.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.4.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

2.3.4.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

2.3.4.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

2.3.4.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

3. Intermediación con el empleo.

Dentro del ámbito de la

3.1. Información a empleadores y canales de comunicación entre estos y la universidad

... valorar la importancia de los siguientes tipos de actuación de las universidades para la mejora de la empleabilidad y/o la inserción laboral de estudiantes y titulados (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

Tipo de actuación de las universidades	Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
Desarrollar actividades orientadas a informar a empleadores sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad.					
Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre empleadores y universidades para el fomento de la empleabilidad.					
Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora.					
Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y Alumni.					

(IMPORTANTE: Se activará la correspondiente batería de preguntas para cada tipo de actuación solo en caso de responder anteriormente categorías '3' o '4' de la escala de grado de importancia).

Considerando el tipo de actuación...

3.1.1. Desarrollar actividades orientadas a informar a empleadores sobre el mapa de titulaciones y sus perfiles profesionales, las prácticas y la existencia de servicios universitarios de empleo y su actividad.

3.1.1.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirresposta/abierta)

- *Dar a conocer a empleadores información sobre los perfiles de egresados de los títulos, las competencias adquiridas, la garantía del logro de un adecuado perfil competencial, etc.*
- *Elaborar y difundir documentos y noticias destinados a empleadores a través de distintos canales (página web, redes sociales, folletos informativos, etc.).*
- *Utilizar el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES) para informar a los empleadores sobre cuáles son las competencias de los titulados en los diferentes niveles de estudio.*
- *Otra*
(Abierta)

3.1.1.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirresposta)

- *Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)*
- *Equipo de Gobierno del centro docente*
- *Comisiones de la universidad*
- *Comisiones del centro docente*
- *Consejo Social*
- *Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes*
- *Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios*
- *Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad*
- *Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).*
- *Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.*
- *Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).*
- *Tutores académicos de las prácticas*
- *Tutores profesionales de las prácticas*
- *Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas*
- *PAS*
- *PDI*
- *Estudiantes preuniversitarios*
- *Estudiantes de Grado*
- *Estudiantes de Máster*
- *Estudiantes de Doctorado*
- *Estudiantes de Títulos propios*
- *Asociaciones de Estudiantes*
- *Titulados universitarios*
- *Empleadores (responsables de RRHH)*
- *Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)*
- *Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)*
- *Emprendedores*
- *Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.*
- *Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)*
- *Otro*
(Abierta)

3.1.1.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.1.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.1.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

3.1.1.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.1.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

3.1.1.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.1.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?**
(Abierta)

3.1.1.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Considerando el tipo de actuación...

3.1.2. Establecer canales de comunicación estables y periódicos entre empleadores y universidades para el fomento de la empleabilidad

3.1.2.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Promover sesiones de trabajo, por áreas de conocimiento, con la participación de responsables de las titulaciones y personal de recursos humanos de las entidades empleadoras.
- Promover jornadas de bienvenida y puertas abiertas a entidades colaboradoras.
- Promover encuestas y consultas dirigidas al personal de entidades empleadoras para conocer su opinión sobre las necesidades formativas que demandan.
- Incentivar la participación de empleadores en la docencia universitaria (seminarios, charlas, talleres prácticos, etc.) de forma coordinada con los centros.
- Otra
(Abierta)

3.1.2.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)
- Otro
(Abierta)

3.1.2.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.2.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.2.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

3.1.2.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.2.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

3.1.2.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.2.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

3.1.2.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Considerando el tipo de actuación...

3.1.3. Implementar acciones y programas dirigidos al fomento y al apoyo de la cultura emprendedora.

3.1.3.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Promover talleres de formación, difusión y fomento de la cultura emprendedora.
- Crear espacios de encuentro entre emprendedores y estudiantes y titulados.
- Promover programas de resolución de retos propuestos por y en colaboración con los empleadores.
- Promover programas específicos de emprendimiento en los que se proponen y desarrollan proyectos emprendedores de carácter social, empresarial o de intraemprendimiento; con apoyo de mentores.
- Difundir y procurar colaboración con incubadoras de empleo y parques científicos.
- Constituir y promover viveros/incubadoras de empresas.

- Otra

(Abierta)

3.1.3.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)

- Otro

(Abierta)

3.1.3.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.3.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.3.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

3.1.3.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.3.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

3.1.3.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.3.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?**
(Abierta)

3.1.3.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Considerando el tipo de actuación...

3.1.4. Potenciar networking y facilitar canales de comunicación estables entre estudiantes y alumni.

3.1.4.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- *Fomentar iniciativas y proyectos para facilitar en diferentes ámbitos de conocimiento el trabajo conjunto de estudiantes y alumni.*
- *Potenciar una comunidad alumni de la universidad a modo de elemento facilitador para constituir redes que favorezcan la creación de lazos entre universidad y mercado laboral.*
- *Otra*
(Abierta)

3.1.4.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- *Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)*
- *Equipo de Gobierno del centro docente*
- *Comisiones de la universidad*
- *Comisiones del centro docente*
- *Consejo Social*
- *Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes*
- *Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios*
- *Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad*
- *Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).*
- *Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.*
- *Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).*
- *Tutores académicos de las prácticas*
- *Tutores profesionales de las prácticas*
- *Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas*
- *PAS*
- *PDI*
- *Estudiantes preuniversitarios*
- *Estudiantes de Grado*
- *Estudiantes de Máster*
- *Estudiantes de Doctorado*
- *Estudiantes de Títulos propios*
- *Asociaciones de Estudiantes*
- *Titulados universitarios*
- *Empleadores (responsables de RRHH)*
- *Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)*
- *Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)*
- *Emprendedores*
- *Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.*
- *Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)*
- *Otro*
(Abierta)

3.1.4.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.4.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.4.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

3.1.4.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.4.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

3.1.4.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.1.4.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

3.1.4.8. Este tipo de actuación ¿**se tiene en cuenta en alguno de los procesos obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Dentro del ámbito de la

3.2. Captación y difusión de la oferta de empleo, y la casación de la oferta y la demanda

... valorar la importancia de los siguientes tipos de actuación de las universidades para la mejora de la empleabilidad y/o la inserción laboral de estudiantes y titulados (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

Tipo de actuación de las universidades	Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
La captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda.					
Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados					

(IMPORTANTE: Se activará la correspondiente batería de preguntas para cada tipo de actuación solo en caso de responder anteriormente categorías '3' o '4' de la escala de grado de importancia).

Considerando el tipo de actuación...

3.2.1. Captación y difusión de la oferta de empleo, y casación de la oferta y la demanda.

3.2.1.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Establecer agencias de colocación universitarias, servicios o unidades de intermediación con el empleo; etc.
- Colaborar en materia de empleo entre las unidades gestoras de formación permanente, cátedras institucionales/de empresa, proyectos de investigación y transferencia.
- Impulsar convenios de colaboración con otras entidades intermediadoras en el empleo.
- Promover acciones conjuntas con los alumni universitarios para el intercambio de oferta y demanda de empleo y prácticas.
- Crear y promover portales de empleo universitarios que integren las ofertas y los recursos disponibles.
- Difundir y participar en programas de captación de talento de otras entidades.
- Participar en foros del entorno empresarial.
- Otra
(Abierta)

3.2.1.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)
- Otro
(Abierta)

3.2.1.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.2.1.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.2.1.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

3.2.1.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.2.1.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

3.2.1.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.2.1.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?**

(Abierta)

3.2.1.8. Este tipo de actuación ¿se tiene en cuenta en alguno de los procesos **obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

Considerando el tipo de actuación...

3.2.2. Programas de inserción laboral dirigidos a estudiantes y titulados.

3.2.2.1. Dentro de este tipo de actuación, señale aquellas acciones concretas que estima fundamentales

(multirrespuesta/abierta)

- Fomentar programas de empleo dirigidos a estudiantes y egresados universitarios.
- Participar en foros del entorno empresarial para la promoción de programas de inserción laboral de estudiantes y titulados.
- Otra

(Abierta)

3.2.2.2. ¿Qué agentes internos y externos a la universidad debieran estar implicados en este tipo de actuación para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)

(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)
- Otro

(Abierta)

3.2.2.3. Indique el grado de importancia que da al cumplimiento de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import.			Muy import.	NS
1	2	3	4	

3.2.2.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.2.2.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

3.2.2.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.2.2.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

3.2.2.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

3.2.2.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?** *(Abierta)*

3.2.2.8. Este tipo de actuación ¿**se tiene en cuenta en alguno de los procesos obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

4. Otro ámbito de actuación de importancia.

4.1.1. Aparte de los anteriores ¿considera necesario señalar **algún otro tipo de actuación** por parte de las universidades muy o bastante importante para la mejora de la empleabilidad y/o la inserción laboral?

- Sí
- No

4.1.1.1. (En caso de respuesta afirmativa) ¿Cuál sería?
(Abierta)

4.1.1.2. ¿Qué **agentes** internos y externos a la universidad debieran estar **implicados en este tipo de actuación** para que sea eficaz? (marcar en la siguiente lista)
(multirrespuesta)

- Equipo de Gobierno de la universidad (vicerrectorado con competencias en empleabilidad, etc.)
- Equipo de Gobierno del centro docente
- Comisiones de la universidad
- Comisiones del centro docente
- Consejo Social
- Consejo de estudiantes/Representantes de estudiantes
- Responsables/Coordinadores del título/Jefes de estudios
- Servicio de empleo, emprendimiento y orientación de la universidad
- Observatorio de Empleo u otro (observatorio de emprendimiento, etc.).
- Unidad de Calidad; unidad de evaluación; etc.
- Otros servicios/unidades universitarias (gabinete de estudios; servicios de análisis; etc.).
- Tutores académicos de las prácticas
- Tutores profesionales de las prácticas
- Responsables de prácticas; coordinadores de prácticas de las enseñanzas
- PAS
- PDI
- Estudiantes preuniversitarios
- Estudiantes de Grado
- Estudiantes de Máster
- Estudiantes de Doctorado
- Estudiantes de Títulos propios
- Asociaciones de Estudiantes
- Titulados universitarios
- Empleadores (responsables de RRHH)
- Empleadores (otros profesionales en puestos técnicos)
- Empleadores (otros profesionales en puestos de gobierno o gestión)
- Emprendedores
- Instituciones externas encargadas de las políticas de mejora de empleo y empleabilidad.
- Orientadores laborales externos (servicios públicos de empleo, asociaciones, sindicatos, etc.)
- Otro
(Abierta)

4.1.1.3. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación se debiera contar con un procedimiento de obtención y análisis de la información fundamental relacionada'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

4.1.1.4. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar el objetivo de este tipo de actuación sería necesaria su integración con otros procesos de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

4.1.1.4.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos de la universidad debiera estar integrado para alcanzar su objetivo? *(Abierta)*

4.1.1.5. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Para alcanzar su objetivo, sería necesaria la integración de este tipo de actuación con otros procesos de fuera de la universidad'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

4.1.1.5.1. *(En caso de respuesta 3 o 4)* ¿Con qué otros procesos o actuaciones externos de la universidad debiera estar integrado? *(Abierta)*

4.1.1.6. Indique el **grado de importancia que da al cumplimiento** de la siguiente afirmación (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

'Debe existir una estrategia para evaluar la eficacia de este tipo de actuación en relación al objetivo perseguido'

Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
-------------------	---	---	------------------	----

4.1.1.7. En este tipo de actuación ¿cuál o cuáles deberían ser los **indicadores mínimos necesarios para evaluar el logro de su principal objetivo?**
(Abierta)

4.1.1.8. Este tipo de actuación ¿**se tiene en cuenta en alguno de los procesos obligatorios actuales de evaluación externa** (por ejemplo, de enseñanzas o centros) en que participan las universidades junto a las agencias de evaluación?

- Sí
- No
- No sabe

5. Elementos contextuales e institucionales de relevancia para el conjunto de tipos de actuación destacados.

5.1. Indique el **grado de importancia** de cada una de las siguientes afirmaciones **para que el conjunto de tipos de actuación seleccionado anteriormente alcance su objetivo de mejora de la empleabilidad y la inserción laboral** (considerando '1' como 'Nada importante' y '4' como 'Muy importante'):

Visto el conjunto anteriormente seleccionado de tipos de actuación para la mejora de la empleabilidad y la inserción laboral, las universidades debieran...	Nada import. 1	2	3	Muy import. 4	NS
5.1.1. Contar con un marco conceptual de referencia en materia de empleabilidad, inserción laboral y emprendimiento.					
5.1.2. Fundamentar sus actuaciones en publicaciones científicas, estudios o investigaciones sobre empleabilidad e inserción laboral.					
5.1.3. Tomar en consideración referentes y buenas prácticas nacionales e internacionales a la hora de diseñar y de revisar cada tipo de actuación.					
5.1.4. Fundamentar sus actuaciones en análisis de datos comparativos sobre empleabilidad, inserción laboral y emprendimiento.					
5.1.5. Alinear sus actuaciones con las políticas públicas existentes.					
5.1.6. Contar con una estrategia formal para conseguir alcanzar o mantener la cobertura de participación deseada en las distintas actuaciones para cada tipo de destinatario.					
5.1.7. Identificar el momento clave para el desarrollo las actuaciones de acuerdo a las necesidades de cada perfil de destinatario, de modo que sean efectivas.					
5.1.8. Identificar canales de comunicación adecuados para el desarrollo de las actuaciones, de acuerdo a las necesidades de cada perfil de destinatario.					
5.1.9. Contar con una estrategia formal para conseguir adaptar cada tipo de actuación a las características o necesidades de los diferentes perfiles de destinatario (ej.: personas con discapacidad, etc.).					
5.1.10. Contar con servicios u oficinas orientados específicamente a temas de empleabilidad, emprendimiento e inserción laboral de estudiantes y egresados (observatorio o servicio de recogida y análisis de información; servicio de orientación; servicio de intermediación; etc.).					
5.1.11. Contar con recursos humanos especializados para la implementación de las actuaciones.					
5.1.12. Contar con recursos materiales especializados para la implementación de las actuaciones.					
5.1.13. Llevar a cabo formación continua del personal de la universidad (PDI y PAS) para participar en actuaciones de mejora de la empleabilidad, el emprendimiento y la inserción laboral de estudiantes y titulados.					
5.1.14. Contar con una estrategia formal para procurar la implicación de los agentes clave en cada actuación.					
5.1.15. Contar con financiación sostenida específica y adecuada para el conjunto de actuaciones en materia de empleabilidad, emprendimiento e inserción laboral procedente de la ejecución presupuestaria de la universidad.					
5.1.16. Contar con financiación específica procedente de					

fuentes externas a la universidad para el conjunto de actuaciones que inciden en la mejora de la empleabilidad.					
5.1.17. Incorporar actuaciones relevantes en materia de mejora de la empleabilidad en el plan estratégico de la universidad.					
5.1.18. Contar con un plan integrado y coordinado de actuaciones relevantes para la mejora de la empleabilidad, el emprendimiento y la inserción laboral.					
5.1.19. Contar con un procedimiento establecido para trasladar información de los resultados de las actuaciones a otros servicios o procesos de la universidad.					
5.1.20. Contar con un proceso de información regular sobre el conjunto de las actuaciones relevantes y sus resultados a unidades o equipos de decisión (claustros, consejos de centro, consejos de gobierno, consejo social, etc.).					
5.1.21. Contar con una política institucional de medición del impacto y resultados de las actuaciones, y de la satisfacción de destinatarios e implicados con respecto a estas últimas.					
5.1.22. Recabar y utilizar evidencias sobre la repercusión de cada tipo de actuación a la hora de alcanzar los objetivos de mejora de la empleabilidad o inserción laboral.					
5.1.23. Integrar en el Sistema de Garantía Interna de Calidad institucional el conjunto de procesos relevantes vinculados a la mejora de la empleabilidad y la inserción laboral.					
5.1.24. Contar con un procedimiento formalmente establecido de las actuaciones clave en materia de mejora de la empleabilidad para su diseño, planificación, seguimiento y revisión en base a resultados.					
5.1.25. Contar con un Vicerrectorado de Empleo en la Universidad (o estructura similar de liderazgo en el gobierno de estas actuaciones en el marco de la universidad).					
5.1.26. Implicar a los empleadores en el gobierno de la universidad.					

5.2. En su opinión ¿cabe destacar algún otro elemento que afecte al conjunto de tipos de actuación señalados y que deba ser aquí atendido en razón de su importancia?

- Sí
- No

5.2.1. (En caso de respuesta afirmativa) ¿Cuál/-es? _____ (Abierta)

5.3. El conjunto de tipos de actuación que anteriormente ha seleccionado como relevantes, ¿se debiera tener en cuenta en algún proceso de evaluación externa por parte de una agencia de calidad?

- Sí
- No

5.3.1. (En caso de respuesta negativa) ¿Por qué? _____ (Abierta)