UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 2005086 de fecha 7 de abril de 2000

TESIS

"IMPACTOS DEL PROGRAMA ERASMUS+ EN MATERIA DE INSERCIÓN LABORAL EN MÉXICO"

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Mtro. José Andrés Camino de Villa
Asesor: Dr. Cesaire Chiatchoua
Co Asesor: Dr. Bendreff Desilus

Ciudad de México 1° de junio de 2023

México, a 15 de junio de 2023.

ESP. GABRIEL NUÑEZ GONZÁLEZ

DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE

PRESENTE

Le informo que el (la) C.

José Andrés Camino de Villa

Egresada(o) de la Facultad de Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE,** del Doctorado en:

ADMINISTRACIÓN

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 2005086 de fecha 7 de abril de 2000.

Ha elaborado la tesis titulada: "Impactos del Programa Erasmus+ en materia de inserción laboral en México."

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para este Doctorado de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Dr. Cesaire Chiatchoua tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.

Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director Facultad de Negocios

DEDICATORIA

A mi madre, por haberme acompañado durante esta travesía de tres años y medio, tanto en las buenas como en las malas, así como por haberse adaptado a las circunstancias pre, durante y post pandemia, las cuáles marcaron el desarrollo de esta etapa de mi vida, así como el de la investigación, misma que refleja este periplo académico y esta aportación personal y cuasi autobiográfica que pudo reflejarse a lo largo de la presente tesis.

A mis asesores, los Dres. Cesaire Chiatchoua y Bendreff Desilus, quienes además de haber dirigido el trabajo; también realizaron labor de coaching cuando llegó a ser necesario, además de contar con su apoyo a lo largo de las fases críticas de este proceso, sin cuyo apoyo hubiera sido imposible la conclusión del presente trabajo.

A todas aquellas personas que en algún momento influyeron en el proceso: ya sea a través de conversaciones informales, sugerencia de ideas, estrategias de trabajo de campo, entrevistas, charlas de café, soporte técnico y logístico, codificación de resultados, o apoyo emocional, les estaré eternamente agradecido; y a quienes hubiera omitido mencionar de manera involuntaria, pero que siempre estarán presentes en mi ser; a todos ellos, ¡muchas gracias!

Índice

Introducción

a) Planteamiento del problema……9
b) Justificación de la Investigación……15
c) Marco Teórico……...21
d) Revisión de literatura……...25
e) Objetivos……31
f) Preguntas de investigación……32
g) Supuestos de investigación (investigación cualitativa) …… 33
h) Método……...33
i) Resultados esperados: aportaciones e impactos de la investigación…….. 44
j) Discusión……47

1) Teoría del Neo-Institucionalismo y paradigma del desarrollo organizacional (D.O.) en el marco de las organizaciones educativas en el ámbito internacional…… 49

1.1) Análisis de la Teoría Neo-Institucionalista…….. 49
1.2) La organización como marco de referencia para un sistema educativo a nivel mundial.58
1.3) La educación vista como un "mercado educativo": la teoría de la empleabilidad ……. 62
1.4) El sistema educativo como parte del sistema internacional y su vinculación con México……70
1.5) Paradigma del Desarrollo Organizacional (D.O.) en el marco de las Instituciones de Educación Superior (IES)……72

2) Panorama del mercado laboral en México…… 74

2.1) Situación del Empleo en México……74
2.2) Efectos del COVID-19 en materia de empleo en México…….. 78
2.3) Cierres temporales y paros técnicos…… 79

3) Erasmus+ una organización que aprende……. 83

3.1) El Programa Erasmus+ y la Innovación……...87
3.2) Tipos de acciones llevadas a cabo en el marco del Programa Erasmus+ (2014-2020). 89
3.2.1) La unificación de los Programas de Cooperación Educativa Europea bajo el acrónimo Erasmus+…… 90
3.3) Debilidades y áreas de mejora del programa……. 91

4) Metodología……95

4.1) Paradigma…… 96
4.2) Enfoque…….. 103
4.3) Método……106
4.3.1) Uso de la observación participante en los estudios organizacionales…….... 109
4.4) Tipo / Nivel de la Investigación……110
4.5) Corte……111
4.6) Población……..114

4.7) Instrumentos / Herramientas……116
4.8) Técnica de codificación…… 120
4.9) Desarrollo de un enfoque basado en redes por parte de los egresados de Maestrías EMJM en el marco del Programa Erasmus+…… 125

5) Trabajo de campo y obtención de resultados…… 130

5.1) Aplicación del sondeo…… 130
5.2) Entrevistas con preguntas abiertas y constructos…… 135
5.2.1) Inserción Laboral…… 137
5.2.2) Internacionalización…… 137
5.2.3) Cooperación Internacional…… 138
5.2.4) Perfil Internacional…… 139
5.2.5) Formación de redes…… 139
5.2.6) Capital Social…… 140
5.3) Operacionalización de las entrevistas…… 141
5.4) Validación Metodológica…… 142

6) Análisis de los resultados obtenidos…… 143

6.1) Validación de los resultados y teorías…… 143
6.2) Perfil de las personas entrevistadas (5) …… 146
6.3) Revisión documental…… 147
6.4) Categorización de los resultados…… 148
6.4.1) Dimensión Laboral…… 148
6.4.2) Dimensión Organizacional…… 174
6.4.3) Dimensión Personal…… 210

7) Comparativo de Erasmus+ con otros programas de becas, principalmente con Fulbright (EE.UU.), CONACYT (México) y Campus France (Francia)…… 222

7.1) Generalidades…… 222
7.2) Dimensión cuantitativa: presupuesto y número de becarios por programa…… 226
7.3) Dimensión cualitativa e interpretación…… 231
7.4) Políticas de inserción laboral de los programas citados…… 234
7.5) Reflexión…… 236

8) Análisis de impactos sociales del Programa Erasmus+…… 238

8.1) Efectos sociales del programa…… 238
8.2) Impactos de Responsabilidad Social…… 252
8.3) Ejes de Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)…… 254
8.4) Indicadores de Evaluación…… 258
8.5) Propuesta de instrumento de evaluación de impactos sociales del Programa Erasmus+ a partir de la Lista de Indicadores de proyectos transdisciplinarios propuesta por Julie Thompson Klein…… 264

9) Discusión de los resultados…… 273

9.1) Desde la Ciencia de la Administración…… 273

9.1.1) Aportaciones para Erasmus+…… 275
9.2) Desde el marco teórico (Neo-Institucionalismo) y Metodológico (CMS, Fenomenología) ……279
9.3) Desde el objeto / sujeto de estudio (Programa Erasmus+ y actores individuales) ……284
9.3.1) Concepto de inserción laboral (+ mecanismo de empleabilidad) ……284
9.3.2) Mecanismo de los lazos débiles (-> empleabilidad) …… 285
9.3.3) Importancia del Emprendimiento en el proceso de inserción laboral…… 290
9.3.4) Debate sobre la revalidación de estudios de los EMJM……294
9.3.5) Perfil Internacional: hacia la construcción de un Perfil Erasmus……296

10) Limitaciones y futuras áreas de investigación…… 299

10.1) Limitaciones…… 299
10.2) Futuras áreas de investigación……302

11) Conclusiones…… 307

12) Referencias…… 315

13) Glosario de Términos…… 333

14) Índice de siglas…… 338

Anexos……340

Anexo I: Diseño del cuestionario aplicado a los egresados del Programa Erasmus+……. 340
Anexo II: Diseño de la entrevista semi-estructurada…… 350
Anexo III: Aviso de confidencialidad de la entrevista…… 352
Anexo IV: Mapa de procedimientos metodológicos…… 353
Anexo V: Libro de códigos de Atlas T.i. (v.9.1.5.) …… 354
Anexo VI: Comparativo de Erasmus+ con CONACYT y Campus France (Cfr. Cap. 7) … 358
Anexo VII: Trabajo Final realizado en el marco de la XXIII edición del Concurso Lasallista de Investigación, Desarrollo e Innovación, “Hno. Salvador González” (11-13 de octubre de 2022) …… 361

Índice de Tablas

Tabla 1: Principales países de movilidad académica: México-Europa (Números absolutos de estudiantes entrantes y salientes por ciclo escolar) …… 12
Tabla 2: Número de profesionistas con empleo en México…… 13
Tabla 3: Número de estudiantes mexicanos que obtuvieron la beca Erasmus+ en el período 2014-2018……27
Tabla 4: Indicador de inserción laboral para los egresados del Programa Erasmus+……28
Tabla 5: Tipo de inserción laboral para los egresados de Erasmus+……29
Tabla 6: El viejo y el nuevo institucionalismo……..53
Tabla 7: Diseño metodológico de la investigación…… 95
Tabla 8: Número de estudiantes de educación superior-posgrado según la ANUIES (2019) …… 114
Tabla 9: Matriz de congruencia sobre los constructos a utilizar para la elaboración del cuestionario…… 122
Tabla 10: Sondeo aplicado a los egresados del Programa Erasmus+ (2021) …… 135
Tabla 11: Relación aproximada de salarios mensuales a partir del sondeo aplicado a los egresados de Erasmus+……169
Tabla 12: Relación aproximada de salarios con relación a los egresados de Erasmus+ que fueron entrevistados……172
Tabla 13: Perfiles de las personas entrevistadas……175
Tabla 14: Inserción laboral por actividades económicas……176
Tabla 15: Inserción laboral por tipo de condiciones laborales…….. 177
Tabla 16: Inserción laboral por tipo de organización…… 179
Tabla 17: Perfil del egresado de Erasmus+……193-194
Tabla 18: Importancia de la formación de redes a partir de lo expresado por los ex becarios de Erasmus+…….. 215
Tabla 19: Libro de códigos de Atlas Ti. v.9.1.5 vinculados con distintos programas de becas (14 de marzo de 2022) …….. 223
Tabla 20: Comparativo de presupuestos: Erasmus+, CONACYT y Fulbright (2014-2021). En millones de USD…….. 227
Tabla 21: Comparativo de número de becarios mexicanos en el extranjero (2014-2021) . 229
Tabla 22: Dimensión cualitativa de la comparación entre Erasmus+, Fulbright, CONACYT y Campus France……... 232
Tabla 23: Evaluación del Programa Erasmus+ a partir de la metodología de la OCDE / AAD…… 259
Tabla 24: Apoyo adicional al becario respecto a los trámites y gestiones realizadas durante el proceso de asignación de una beca…….. 280
Tabla 25: Relación de autores enfocados en la Teoría del Capital Social y Empleabilidad……... 286

Índice de Figuras:

Figura 1: Concepto de empleabilidad e innovación…….. 63
Figura 2: Inserción laboral como proceso y fin en sí mismo……149
Figura 3: Inserción laboral como proceso…… 151
Figura 4: Relación de habilidades blandas……... 159
Figura 5: Habilidades duras……... 164
Figura 6: Inserción laboral por tipo de organizaciones y características del empleo……178
Figura 7: Papel del voluntariado en la inserción laboral de los egresados de Erasmus+…184
Figura 8: Cultura organizacional en Erasmus+……205

Índice de Gráficos:

Gráfico 1: Presupuestos Erasmus+, CONACYT y Fulbright (2014-2021) (millones USD) ... 228
Gráfico 2: Número de Becarios: Erasmus+, CONACYT y Campus France……...230
Gráfico 3: Presupuesto Erasmus+ v/s CONACYT: 2014-2021 (miles millones MXN) ……358
Gráfico 4: Número de Becarios: Erasmus+ v/s CONACYT (2014-2021) ...……359
Gráfico 5: Número de Becarios: Erasmus+ v/s Campus France (2014-2021) ……360

Impactos del Programa Erasmus+[1] en materia de inserción laboral en México

Introducción

a) Planteamiento del Problema

Uno de los desafíos que presenta el mundo del siglo XXI en el ámbito educativo consiste en insertarse en la denominada "Sociedad del Conocimiento", misma que va acompañada del desarrollo de las Tecnologías de la Información y de la creación de un entorno favorable para el desarrollo de los negocios y del emprendimiento (Barragan & Leal, 2013).

Sin embargo, entre los principales problemas por el que atraviesan los jóvenes en México se encuentra el tener una inserción laboral de baja calidad, ya que su empleabilidad se enfoca en trabajos de tipo operativo y con baja remuneración económica, no obstante que ellos cuenten con un título profesional de licenciatura.

Es por este motivo que el mercado laboral mexicano posee una oferta reducida de empleos de alta calidad, en su mayoría puestos de tipo directivo, ya sea en el sector público o privado, así como en la academia, mismos que carecen de una demanda suficiente debido a las limitaciones del sistema educativo mexicano, especialmente en el ámbito universitario.

Consecuencia de lo anterior, se puede mencionar que el sistema educativo mexicano en su etapa universitaria ofrece una inserción laboral y un desarrollo profesional bastante limitado; ya que los profesionistas que obtienen un título universitario en México, logran alcanzar generalmente posiciones de tipo operativo, ya sea en el gobierno o empresas

[1] Acrónimo del nombre oficial en inglés, European Region Action Scheme for the Mobility of University Students (*Esquema de Acción Regional Europea para la movilidad de estudiantes universitarios*). *tr*. del autor de la presente tesis.

privadas, razón por la cual, los cargos directivos se reservan a quiénes cursan programas de posgrado, preferentemente en el extranjero, en parte por razones académicas, aunque también debido al “estatus” que un egresado de dichos programas puede gozar en el ámbito organizacional y académico del país.

Otro aspecto importante por considerar es que existe muy poca movilidad académica en México, ya que solo **el 1% de los estudiantes** universitarios en México, pueden realizar sus estudios en el extranjero (Barragan & Leal, 2013). A su vez, de ese 1% mencionado, la mitad de los estudiantes mexicanos realizan sus posgrados en Estados Unidos y una tercera parte de ellos, los realizan en Europa.

En consonancia con lo anterior, el Estado ha dejado de ser el actor hegemónico en materia de provisión de bienes públicos –como es el caso de la educación- al mismo tiempo que se ha convertido en un actor coadyuvante en el proceso anteriormente mencionado, ya que una parte importante de los procesos educativos en México se están llevando a cabo por instituciones universitarias privadas, lo cual no ha corregido los vicios del sistema universitario en México, tales como la existencia de un Modelo Napoleónico de Educación Superior (Barragan & Leal, 2013) con las siguientes características, entre las que destacan:

> Una currícula rígida, lo cual dificulta la transferencia y reconocimiento de estudios, mismos que se encuentran enfocados en atender perspectivas locales y nacionales con muy poco énfasis en la conectividad y colaboración con el mundo de los negocios y las demandas de la sociedad civil en general, [además de] poca capacidad de respuesta hacia las demandas del mercado y un desarrollo muy limitado en materia de investigación (Barragan & Leal, 2013, p. 57 y 58) (*tr. y del autor de estas líneas*).

Entre otras problemáticas, los autores señalados perciben que en las organizaciones educativas

> La adaptación al cambio es muy lenta, en parte por el perfil político de las autoridades [académicas], cuentan con un limitado conocimiento de lenguas extranjeras y poco conocimiento de otras culturas, [además] se observa poca profesionalización del profesorado, trabajo a tiempo parcial y un insuficiente nivel de formación. Estos aspectos limitan la habilidad para desarrollar innovación educativa, nuevos cursos y fomentar el trabajo en equipo entre profesores y estudiantes (Barragan & Leal, 2013, pp. 57-58) (*tr. y ed. del autor de estas líneas*).

Además, es necesario considerar la importancia de la formación de un "nuevo capital humano avanzado, ya que es clave para el desarrollo social, cultural y económico de las naciones" (Gonzalez & Jimenez, 2014). Por este motivo y ante la situación mencionada, se puede tomar en cuenta la experiencia chilena, a través de la cual, el gobierno de ese país ha tratado de diseñar una estrategia –aunque no del todo efectiva- para facilitar la inserción laboral, en este caso, en el nivel de Doctorado, motivo por el cual, "la inversión pública en esta materia corre el eventual riesgo de que los nuevos doctores no encuentren las condiciones para insertarse laboralmente en funciones propias de la investigación científica y desarrollo tecnológico dentro de Chile" (Gonzalez & Jimenez, 2014).

Luego de realizar una extrapolación con el modelo chileno, así como de mencionar algunos defectos del sistema universitario mexicano, es posible considerar como punto de partida el número limitado de intercambios académicos y de movilidad entre México y los países de Europa. Asimismo, es importante reafirmar que la mayor parte de los egresados de Programas Internacionales han concentrado sus estudios en los convenios bilaterales que

México establece a nivel bilateral con Estados Unidos y algunos países de Europa, como España, Francia, Alemania y el Reino Unido[2].

De manera adicional a lo anterior, aquellos egresados de Programas Educativos en el Extranjero cuentan con otro tipo de dificultades para alcanzar una inserción laboral exitosa en el país, tales como son:

> La competencia desmedida, donde una gran oferta de capital humano postula a una demanda relativamente reducida… en algunos casos se suma la necesidad económica del individuo por obtener una fuente de ingreso permanente, [por lo que] la inserción es un momento crítico en la vida de cada persona (Gonzalez & Jimenez, 2014).

Tabla 1

Principales países de movilidad académica: México-Europa (Números absolutos de estudiantes entrantes y salientes por ciclo escolar)

País / Ciclo Escolar	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida
España	680	3487	721	3394	771	4588	93	5760	1232	7545
Francia	1298	1626	1347	1666	1442	1866	1699	1881	1869	1839
Alemania	667	979	838	1207	1036	1265	1130	1361	1282	1462
Italia	N.D.	507	77	399	115	541	140	700	187	666
Reino Unido	N.D.	N.D.	131	355	167	497	165	454	282	552

Nota. Elaboración propia con datos de: *Patlani. Encuesta mexicana de movilidad internacional estudiantil*. (Maldonado, 2017, p. 107)

[2] La mayor parte de los programas de becas internacionales ofertados por gobiernos extranjeros son resultado de convenios bilaterales firmados en distintos momentos con el gobierno mexicano y son operados a través de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) adscrita a la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). Para mayores informes, se puede consultar el sitio web oficial de la organización: https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/oferta-para-mexicanos (Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo [AMEXCID], 2016)

A partir de la problemática mencionada y de los datos expresados en la Tabla 1, el Programa Erasmus+ cuenta con la ventaja que se puede estudiar un posgrado en varios países europeos de manera simultánea, lo cual, facilita el desarrollo de habilidades relacionales en los estudiantes por medio del desarrollo de programas multiculturales en distintas universidades, y que a su vez, los Másteres Conjuntos (*Joint Masters*) se programan a través de una Universidad Coordinadora que facilita la tramitación administrativa del programa a estudiar y realizar labor de enlace (*networking*) entre estudiantes y universidades.

Tabla 2

Número de profesionistas con empleo en México

Áreas Disciplinares:	**Número de Profesionistas**	**Hombres (%)**	**Mujeres (%)**	**Ingreso mensual promedio ($)**
Educación	1,282,476	34.06	65.94	$9,930.91
Arquitectura, Urbanismo y Diseño	456,971	51.06	48.94	$10,710.60
Ciencias Biológicas.	1,320,671	43.90	56.10	$11,983.22
Ciencias Físico Matemáticas.	46,151	64.75	35.25	$11,775.00
Ciencias Sociales.	1,191,404	44.80	55.20	$10,803.50
Ciencias Económico-Administrativas	2,468,949	53.24	46.76	$13,390.29
Humanidades	110,570	49.45	50.55	$10,441.50
Ingenierías	1,650,151	78.57	21.43	$12,539.07
Totales:	8,527,343	52.48	47.52	$11,446.76

Nota. Elaboración propia a partir de una compilación de Datos del Observatorio Laboral en México durante el 3º Trimestre de 2019. (Servicio Nacional de Empleo [SNE], 2019)[3]

Con la finalidad de poder medir el posible impacto del Programa Erasmus+ en materia de inserción laboral en México, es importante considerar que con datos del Observatorio Laboral del Servicio Nacional de Empleo [SNE], se cuenta con un total de 8,527,343

[3] Es importante mencionar que el desagregado de los datos estadísticos de carreras profesionales por área se encuentra al seleccionar cada uno de las áreas disciplinarias correspondientes, por lo que el autor de esta publicación se limitó a realizar un concentrado con los agregados totales de cada una de ellas.

profesionistas con empleo en el país (SNE, 2019), mientras que el Programa Erasmus+ registró un número de 448 becarios durante el período 2014-2018 (Cfr. Tabla 3), lo cual representa el 0.005253% de los profesionistas con empleo en México, es decir, que aproximadamente 5 de cada 100,000 profesionistas con empleo provienen del Programa, motivo por el que en la presente investigación se privilegie el enfoque cualitativo sobre el cuantitativo, cuyo análisis se llevará a cabo en el apartado correspondiente.

Un ejemplo de este proceso de internacionalización lo encontramos en el año 2013, donde México envió 27,118 estudiantes al extranjero sobre un total de 209 680 estudiantes latinoamericanos y solamente recibió a 8,020 durante el mismo año, lo cual lo convirtió en el 2º país latinoamericano en materia de movilidad, solo por debajo de Brasil (Didou, 2015).

Por estas razones, se busca demostrar -se partirá del supuesto- que a pesar del reducido impacto en términos cuantitativos, el Programa Erasmus+ ha contribuido para facilitar el proceso de inserción laboral en el país, debido a que sus egresados lo consideran un agente facilitador de movilidad académica para los estudiantes de México quienes buscan realizar un programa de formación de posgrado en el extranjero, en particular, en el Continente Europeo (Maldonado, 2017), lo cual ha facilitado su inserción laboral, tanto en términos de calidad como de cantidad. Sin embargo, son pocos los profesionistas mexicanos que se encuentran en posibilidades de gozar de los beneficios de dicha beca.

Entre las razones que limitan el número de becarios Erasmus+ en México se encuentran: el poco conocimiento que existe del Programa en el país, restricciones presupuestales (falta de recursos económicos) y la lentitud del proceso de gestión debido al tiempo y los requisitos para poder postularse a la beca.

Asimismo, la situación expuesta se puede traducir en un área de oportunidad, a través del fortalecimiento de redes académicas con un mayor número de países, y, por lo tanto, es posible estimular la movilidad de los estudiantes mexicanos hacia los países europeos. En consecuencia, una red más amplia se traduciría en una mayor movilidad académica, y, por lo tanto, en una mejor reinserción laboral de los egresados, ya sea a través de la colocación del egresado en puestos directivos (tanto de la iniciativa privada como del gobierno), posiciones académicas de alto rango, o vía el *emprendedurismo,* por medio de consultorías o negocios propios (*Infra*).

b) Justificación de la Investigación

La importancia de la presente investigación radica en encontrar elementos que faciliten la inserción laboral de los estudiantes mexicanos que han realizado estudios de posgrado en Europa, especialmente del Programa Erasmus+, ya que constituye una de las opciones para realizar estudios de posgrado en el extranjero y cuenta con la facilidad de establecer redes sociales de contactos entre egresados, además de formar un Capital Humano de alto nivel.

Por lo tanto, esta tesis tiene como alcance lograr una aportación al ámbito de los Estudios Organizacionales, al partir de la premisa que el Programa Erasmus+ se erige en un actor organizacional con vida propia ya que se pretende resaltar la importancia de la redefinición de la organización más allá de la perspectiva tradicional que se tiene de ellas.

En este caso, y a partir de lo expresado por Alvin Toffler, es necesario ir cambiando el paradigma ya que

> Hoy las organizaciones son planas, con tecnología de punta, alto intercambio de información, empleados que poseen diversas habilidades técnicas y una impresionante diversidad disciplinar y cultural… La administración se debe apoyar en el funcionamiento de las empresas [organizaciones], a partir de fines comunes, a nivel interno, por parte de quienes la componen, y a nivel externo, con el fin de integrar intereses políticos y sociales, consolidando la empresa en el mercado. Este conocimiento e integración de factores influyentes en la empresa, es lo que se denomina globalización (Moreno, 2015, p. 58)

De igual manera, y considerando, el actual concepto de globalización, el mismo autor refiere que: “cabe esperar que la geografía de organización de la sociedad super - industrial será cada vez más dinámica, llena de turbulencia y de cambio” (Moreno, 2015) Asimismo, el referido autor añade:

> Así como los nuevos nómadas emigran de un sitio a otro, así emigra el hombre, de una estructura de organización a otra. No solo se ven obligadas las grandes organizaciones a cambiar su estructura interna y a crear unidades temporales, sino que encuentran cada vez más difícil conservar sus tradicionales cadenas de mando. La silenciosa decadencia de la jerarquía se experimenta no solo en las oficinas de dirección, sino también en el nivel más bajo de la fábrica, se intensifica con la entrada en escena de hordas de expertos, especialistas en campos vitales tan estrechos que resultan casi incomprensibles a los altos mandos. Los managers tienen que confiar cada vez más en estos expertos (Moreno, 2015, p. 58).

A partir de lo aquí expresado, se puede considerar que Erasmus+ es una organización que aprende, al igual que sus egresados, lo cual se buscará establecer como aporte a la presente investigación, para de esta manera, cubrir un vacío en el ámbito de los Estudios

Organizacionales, ya que por lo general este tipo de programas se estudian desde una visión operativa, sin embargo, falta teorizar bastante sobre su rol institucional y su funcionamiento con un ente autónomo, en este caso, de la Comisión Europea (CE).

Características del Programa Erasmus+

Con el fin de comprender su razón de ser, cabe resaltar que el Programa Erasmus+ otorga becas en el marco de los llamados *Programas de Maestría (Máster Degree) Conjunta Erasmus Mundus* (EMJM), en virtud que le ofrece al estudiante la posibilidad de realizar sus estudios en distintos consorcios de universidades creadas para tal fin, mismos que consideran países de la Unión Europea (European Commission. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency [EC / EACEA]., 2018), así como de países asociados en el marco del Proceso de Bolonia, lo cual permite generar una experiencia multicultural no ofrecida por otro tipo de becas firmadas en el ámbito bilateral; razón por la cual se ha preferido abordar este programa por encima de otros programas de becas similares.

Entre las ventajas que ofrece Erasmus+, se encuentra el apoyo económico de la beca, el cual es muy completo en tanto que permite cubrir los siguientes rubros:

- “Costos de participación, incluye colegiaturas y cobertura obligatoria de seguro médico.
- Contribución a los costos de viaje:
    - 1,000 € anuales si el becario reside en un país que forme parte del programa académico elegido.

  - 2,000 € anuales si el becario reside en un país asociado a una distancia menor a 4,000 km de distancia de la institución coordinadora del Programa de Maestría.
  - 3,000 € anuales si el becario reside en un país asociado a una distancia de 4,000 km o más de la institución coordinadora del Programa de Maestría.
- Contribución para gastos de mudanza: 1,000 € por única ocasión si el becario reside en un país asociado.
- Estipendio mensual: 1,000 € mensuales para el becario, aunque con las siguientes excepciones:
  - Los becarios que estudien en su país de origen no recibirán la beca, mientras realicen la parte correspondiente de sus estudios en dicho país.
  - Los becarios de un país asociado al Programa de Maestría (*Master Degree*) no recibirán un apoyo mayor de 3 meses, mientras estudien en cualquiera de los otros países asociados que formen parte del respectivo Programa" (EC/EACEA, 2018).

Con base en lo anterior, los egresados del Programa estarán en la posibilidad de desarrollar un "perfil internacional" –mismo que será abordado más adelante-, y que le permitirá al becario adquirir una serie de habilidades relacionales y directivas (Fresan, 2017), las cuales les facilitarán su inserción laboral, una vez que retornen a México.

Desde esta perspectiva, también es importante justificar el por qué se debe abordar la inserción laboral de los becarios a su regreso al país debido a que en última instancia, los Programas de Becas, tienen como fin último garantizar el desarrollo de un país, por medio de

la formación de recursos (capital) humano(s) de alto nivel, y específicamente en el caso, de las becas internacionales, existe por lo general una cláusula que “obliga” al becario a retornar a su país, con el fin de que aplique los conocimientos y habilidades adquiridas en beneficio de su patria de origen.

Asimismo, y para efectos de la realización de la presente tesis se considerarán como objeto de estudio, las siguientes categorías en materia de inserción laboral:

a) Gobierno.
b) Industria.
c) Emprendimiento (Negocio propio)[4].
d) Academia (Chiatchoua & Tomta, 2017).

En el caso del Gobierno, los egresados del Programa Erasmus+ pueden contribuir a la conformación de un “Perfil Internacional” (Fresan, 2017, p. 183) que el profesionista mexicano formado en el país no posee, y el cual le ayuda a mejorar sus perspectivas de inserción laboral en el mercado mexicano. Dicho perfil consiste en una serie de destrezas “como el conocimiento de diferentes culturas, el dominio de otros idiomas, la experiencia laboral en condiciones ajenas a las del país de origen y el trabajo en equipo de distintas nacionalidades” (Fresan, 2017, p. 183), lo cual contribuye con las estrategias de “internacionalización” de las distintas instituciones y dependencias que contribuyen a formar un perfil favorable a la conformación de las futuras élites de México, ya que no todos los profesionistas cuentan con los medios para realizar estudios de posgrado en el extranjero.

[4] Incluye aquellas personas que trabajen en sus propios despachos o consultorías.

Con relación a las Empresas en general, y a la Industria en particular; según González & Jiménez (2014), los autores señalan que en este sector se espera desarrollar conocimiento de punta en Ciencia y Tecnología, mismo que un egresado de posgrado pudiera aportarle, dado el valor agregado de su conocimiento. Es de esta manera, que

> A través del conocimiento industrial aplicado, puede convertirse en activos de propiedad intelectual, que otorgan ventajas a la empresa y empuja a la conformación de redes con el resto de la comunidad científica. Asimismo, la industria ofrece sueldos más altos a científicos e ingenieros lo que favorece la empleabilidad en la industria. Incluso, las universidades podrían estar perdiendo su atractivo laboral debido a la excesiva dependencia de fondos públicos para desarrollar investigación… (Gonzalez & Jimenez, 2014).

En contraste, debido al exceso de oferta sobre demanda de mano de obra calificada, el emprendimiento, puede convertirse en una opción de inserción laboral para los egresados del Programa Erasmus+. Desde la posibilidad de aprovechar las redes construidas con el fin de establecer una consultoría o un negocio propio, hasta la posibilidad de llevar a cabo un emprendimiento con base científica.

En este último caso, se introduce la lógica de facilitar la transferencia tecnológica y desarrollar innovación hacia la industria con la participación comercial de miembros académicos. Por estas razones, es importante que los gobiernos requieran desarrollar “políticas públicas que incentiven la investigación para que se enfoque en proteger la propiedad intelectual, luego de obtener beneficios económicos en la comercialización de la misma” (Gonzalez & Jimenez, 2014). Este modelo de emprendimiento, a su vez, tiene

potencial de éxito en disciplinas como la ingeniería o la administración, aunque se requiere de mayor investigación para demostrar su factibilidad en el ámbito de las Ciencias Sociales.

Finalmente, las Instituciones de Educación Superior (IES) pueden aprovechar a los egresados del Programa Erasmus+ en razón de que las distintas universidades cuentan con programas de cooperación académica y requieren de personal altamente capacitado que pueda desempeñarse en sus respectivas áreas académicas de Internacionalización y de Vinculación Universidad-Empresa-Gobierno, para que de esta manera, se genere una palanca/motor del desarrollo que permita formar generaciones jóvenes, quienes puedan enfrentarse a los retos y desafíos de la globalización, a través de la creación y reproducción de élites que posteriormente, se encontrarán en posiciones de toma de decisiones y desarrollo de políticas públicas.

c) Marco Teórico

En la presente investigación se busca demostrar la importancia del factor humano como un elemento importante para la innovación como pieza clave en la estructuración de Sistemas de Innovación que tomen en consideración la vinculación entre Universidad y Empresa, las cuáles reciban el apoyo del gobierno, tomando en cuenta la diversidad regional del país.

Desde esta perspectiva, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), define a la innovación como “un proceso iterativo activado por la percepción de una oportunidad proporcionada por un nuevo mercado y/o servicio y/o avance tecnológico que se puede entregar a través de actividades de definición, diseño, producción, marketing y éxito de [un] invento”. (Chiatchoua & Tomta, 2017, p. 32)

Asimismo, es importante señalar que un Sistema de Innovación requiere considerar otras variables como es: el espacio geográfico, la sociedad, las universidades (academia), las empresas, el gobierno y el mercado. Es en este contexto, que el enfoque principal se basa en la aportación de la academia; y con la finalidad de poder vincularlo con un Sistema de Innovación se toma en consideración los aportes de la Teoría Neo-Institucionalista (*Cfr*. Cap. 1.1 y 1.3).

Del Institucionalismo al Neo-Institucionalismo.

En primera instancia, es conveniente realizar un breve estado del arte sobre los principales autores y aportaciones de la referida teoría con el fin de poder presentar el soporte teórico que justifique la presente investigación, lo cual se aborda con mayor extensión en el Cap. 1.1

Para tales efectos, se toma en cuenta el análisis realizado por algunos autores clásicos y contemporáneos, quienes establecen los aspectos básicos de la Teoría Institucionalista y posteriormente del Neo-Institucionalismo en sus diversas variantes.

Desde esta perspectiva, una definición aceptada sobre Institucionalismo menciona

> Que el Institucionalismo considera a las instituciones como reglas de funcionamiento de la sociedad. Los institucionalistas describen las instituciones como acción de gobierno en los campos organizacionales. Las instituciones son consideradas como recursos de los agentes y actores racionales para obtener el logro de sus objetivos (Vargas, 2008).

Asimismo, en el marco del análisis sobre la Teoría de las Instituciones es importante situar a Thorstein Veblen y a John Commons como los pioneros de la citada corriente de

pensamiento y quienes respectivamente aportaron ideas clave en la definición de instituciones, tales como: la importancia de los hábitos de pensamiento en los individuos, la dicotomía entre acción colectiva y acción individual, así como la importancia de la "transacción" como la unidad básica del análisis económico (Romero, 2001, p. 36) (*Cfr*. Cap. 1.1).

De este modo, la vertiente económica de la Escuela Institucionalista establece otra definición según la cual, "las instituciones son esquemas, normas y regulaciones que permiten y constriñen la conducta de los actores sociales y hace predecible y significativa la vida social" (Parada, 2003).

En contraste, el Neo-Institucionalismo toma en consideración otros elementos de análisis como son: el costo-beneficio económico en las transacciones, así como la racionalidad de los actores que forman parte de ellas, ya sean individuos, empresas u organizaciones.

De este modo, Coase (1937), en su obra: *The Nature of Firm* and *The Problem of Social Costs* refirió que las transacciones previamente establecidas entre los actores generan costos de transacción positivos y negativos, que en última instancia deben derivar en costos nulos a efectos de que los derechos que se puedan adquirir sean alcanzados por aquellos sujetos que más los requiera.

En consonancia con la lógica de Coase, North (1995) define a las instituciones como reglas que moldean el comportamiento de los individuos y las organizaciones, así como los mecanismos para el cumplimiento de esas reglas; de las cuáles identifica dos tipos de instituciones: las formales y las informales.

Asimismo, North (1995) también enfatizaba

> La importancia de las reglas del juego que practican los agentes económicos ya sea con el fin de relacionarse entre sí o competir, por lo que, en ese ámbito, dichos actores son susceptibles de "jugar" con pérdidas o ganancias. Debido a que cada jugador busca maximizar su margen de ganancias, también ellos persiguen modificar las reglas del juego en su beneficio. En el momento en que dichas reglas son susceptibles de modificación, se llega a alterar el equilibrio entre ganadores y perdedores, se da el "cambio institucional".

Por último, también cabe resaltar el concepto de gobernanza planteado por Oliver Williamson, quien define a la *transacción* "como la unidad básica del análisis de la organización" (Caballero, 2011, p. 25). Asimismo, define *gobernanza* como "el medio para infundir orden, mitigar conflicto y realizar ganancias mutuas en la transacción, motivo por el cual la empresa visualiza las unidades de mando y coordina las actividades con la finalidad de lograr un objetivo determinado" (Caballero, 2011, p. 26). Por último, las *instituciones*, en opinión de dicho autor, "representan las reglas del juego, los derechos y las obligaciones de los agentes económicos" (Caballero, 2011, pp. 28, 33).

Con base en los desarrollos mencionados, el enfoque que desarrolla el presente estudio se basa en el Modelo de Análisis Institucional y de Desarrollo (Ostrom, 2005). De igual manera se toma en cuenta el concepto de "arenas" como espacio de interacción y toma de decisiones, así como el de "actores", lo cual sirve de apoyo para explicar que el Programa Erasmus+ funciona como un ente organizacional con vida propia y que le permite proporcionar a los becarios una serie de herramientas (habilidades y actitudes) con el fin de que puedan insertarse de manera exitosa en el mercado laboral conformado por las distintas organizaciones del sector público y privado que los vayan a contratar una vez que retornen a

México, o bien, el ex becario podrá contar con el conocimiento y habilidades para emprender un negocio propio, ya sea de despacho o consultoría, debido a que los egresados del Programa Erasmus+ se caracterizan por contar con iniciativa propia y ser personas autogestivas.

Este modelo de análisis fue desarrollado por Ostrom en el marco del denominado "nuevo institucionalismo" mediante el cual, una organización se desarrolla en el marco de las interacciones que tienen los actores ante distintas "arenas de acción" mediante las cuales se diseñan, adopta e implementan acciones basados en reglas e instituciones. Por reglas se entiende una serie de "prescripciones compartidas que son aceptadas por los distintos actores, mismas que son jurídicamente vinculantes ante una serie de situaciones dadas" (2005).

Asimismo, la autora en cuestión define a las instituciones "como una serie de reglas, normas y estrategias adoptadas por individuos que operan al interior de una organización o entre organizaciones" (Ostrom, 2005). Para efectos de esta disertación, se considera que el presente enfoque es aplicable entre los sujetos de estudio de esta investigación, es decir, los egresados del Programa Erasmus+, ya que al alcanzar una inserción laboral de alto valor agregado, requieren desarrollar redes personales y posteriormente institucionalizarlas con las organizaciones en las que desean desempeñar sus actividades laborales, ya sea de organizaciones públicas (Gobierno), privadas (Empresa) o académicas (Instituciones de Educación Superior), mismas que integran el mercado laboral, en particular del segmento que requiere egresados del denominado *Perfil Internacional*.

d) Revisión de literatura

A efectos de poder desarrollar la presente investigación es importante encuadrar algunos aspectos teóricos y operativos que permitan comprender la relevancia del tema a tratar.

Es importante mencionar que las organizaciones educativas llevan a cabo una planeación estratégica (Porter, 2007) la cual, las obliga a cooperar entre sí a través de iniciativas y programas cuya finalidad es promover la movilidad académica, tanto de estudiantes, docentes e investigadores, que a su vez permite darle funcionamiento al "mercado académico", tanto de estudiantes, catedráticos e investigadores, quienes buscan satisfacer sus metas de movilidad y mejoramiento profesional.

En este ámbito, el Ministerio de Educación de la República de Colombia (2015) en su Documento "Movilidad Académica – Guías para la internacionalización de la educación superior" establece que la movilidad académica se define como "un proceso que implica el desplazamiento físico de una persona desde su *alma máter* hacia otra institución con el propósito de realizar una actividad académica que complemente su conocimiento, formación o actividades de investigación".

Por su parte, el Programa Erasmus+ constituye parte del resultado de la estrategia que la Unión Europea (UE) ha dirigido hacia América Latina (entre otros países asociados al Proceso de Bolonia) en materia de cooperación académica con la región, lo cual involucra a México y permite mejorar los estándares de competitividad para los estudiantes que optan por este esquema de movilidad académica, el cual también posee una vertiente enfocada al diálogo intercultural y a la inserción laboral. Todo ello, se encuentra a su vez enmarcado en el Espacio Euro-Latinoamericano de Educación Superior, mismo que permite contribuir a la *Internacionalización* del profesionista mexicano y de los otros países que forman parte de esta iniciativa.

Desde esta perspectiva *Internacionalización* puede definirse como:

> El conjunto de actividades que se programa entre instituciones de diferentes países, como la movilidad estudiantil e intercambios de profesores, colaboración en redes temáticas y participación en proyectos de docencia e investigación sustentados por grupos multinacionales de científicos (Fresan, 2017, p. 183) … En el ámbito de los negocios, significa la venta de servicios educativos a otras naciones mediante franquicias, programas en línea o establecimiento de supuestas sedes de universidades de prestigio –que frecuentemente trasladan el nombre, pero no las condiciones que sustentan su reputación (Fresan, 2017, p. 183)

En la tabla 3, se puede apreciar el número de becas para el período 2014-2018, en el cual, Erasmus+ ofreció un total de 7,259 becas a nivel mundial, de las cuales, 448 fueron obtenidas por estudiantes mexicanos, lo cual representa el 6.17% a nivel mundial, situando a México entre los países que más se benefician de la beca mencionada (EC, 2018). Sin embargo, este número es solo una pequeña minoría sobre los 9 millones de personas que cuentan con un título profesional en México.

Tabla 3

Número de estudiantes mexicanos que obtuvieron la beca Erasmus+ en el período 2014-2018

	2014	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**Total**
Movilidad estudiantes México-Europa.	s.d.	112	86	128	122	448
Movilidad estudiantes Europa-México.	s.d.	62	62	99	113	336
Becas obtenidas por estudiantes mexicanos (EMJM)	35	54	59	55	78	281
Del presupuesto global	35	40	43	38	62	218
Del presupuesto regional adicional	0	14	16	17	16	63
Becas Erasmus+ a nivel mundial	1379	1308	1347	1556	1669	7259

Programas EM que ofrecen becas	149	120	87	100	86	542

Nota. Elaboración propia a partir de datos del Reporte *Erasmus+ for higher education in Mexico.* Documento de Trabajo. (European Commission, 2018)

Con base en la información obtenida, se busca construir un perfil del egresado, que permita demostrar que los egresados de Erasmus+ cuentan con una mejor inserción laboral que un profesionista promedio en México, para lo cual se establecerá un instrumento que permita valorar la ya mencionada inserción laboral, a partir de la información proporcionada la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), el Observatorio Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), o bien, a través de las experiencias que los egresados del Programa Erasmus+ puedan proporcionar.

De esta manera, se construirá el perfil de los egresados, tomando como base las siguientes tablas:

Tabla 4

Indicador de inserción laboral para los egresados del Programa Erasmus+

Categorías	**Nivel Licenciatura (PEA)**	**Becarios (antes de ingresar a Erasmus+)**	**Becarios (egresados de Erasmus+)**
Nivel de ingreso			
Nivel jerárquico (empleo)			
Tipo de contrato			
Activ. Independiente (Negocio propio)			
Automóvil (propio)			
Vivienda (propia)			
Bienestar subjetivo			

Nota. Elaboración propia a partir de la ENOE-INEGI y de la Encuesta sobre Bienestar Subjetivo.

Tabla 5

Tipo de inserción laboral para los egresados de Erasmus+

Categorías	**Nivel Licenciatura (PEA)**	**Becarios (antes de ingresar a Erasmus+)**	**Becarios (egresados de Erasmus+)**
Empresa.			
Gobierno.			
Academia.			
Red/grupo de investigación.			
Activ. Independiente (Negocio propio)			

Nota. Elaboración Propia.

Con base en lo expresado en las Tablas 4 y 5, se busca determinar en qué medida se ha cumplido el objetivo de inserción laboral en nuestro país a partir del programa Erasmus+, por lo que se toma en cuenta la creación de redes académicas por parte de sus egresados, además de los procesos de cooperación académica por parte de las universidades mexicanas con las europeas y finalmente, los procesos que han surgido de mejora organizacional en materia de gestión académica e internacionalización.

Adicionalmente, es igual de importante mencionar una definición de inserción laboral que pueda ser de utilidad en la presente investigación. Según el portal Gestión Empresarial la inserción laboral puede definirse “cuando una persona, normalmente estudiante o desempleado, consigue un puesto de trabajo acorde a sus conocimientos, habilidades e intereses” (Gestion.org, 2018). De igual manera, la misma fuente especifica que existen programas de inserción laboral llevados a cabo, tanto por el sector público (Estado), o bien por el sector privado (empresas). En ambos casos, el objetivo que se persigue consiste en adoptar medidas “orientadas a conseguir que un número de personas, de un colectivo concreto, consigan un empleo” (Gestion.org, 2018).

En otras palabras, la inserción laboral también puede ser entendida como:

> El proceso en el cual una persona ingresa a un puesto de trabajo estable, luego de un tiempo donde estuvo dedicada otras actividades no remuneradas, principalmente obteniendo formación profesional y técnica en la educación superior, en la convicción de que estas actividades los habilitará para una mejor inserción en el mercado del trabajo (Gonzalez & Jimenez, 2014).

Por otra parte, es importante mencionar que el Programa Erasmus+ considera una serie de medidas que cumplen con la función de establecer un itinerario de inserción laboral que tome en cuenta los siguientes pasos:

1. “Difusión: se intenta que el programa lo conozca cuanta más gente mejor.
2. Primera entrevista: la idea es conocer todo lo posible a cada candidato.
3. Formación: siempre relacionada con el puesto y las características de la persona, sin descuidar lo que las empresas buscan en el mercado.
4. Orientación: en este punto, se aconseja y guía a la persona en la búsqueda de empleo.
5. Inserción: cuando consigue el trabajo. Pero no acaba aquí, hay que hacer un seguimiento” (Gestion.org, 2018).

Una vez que se logre el objetivo anterior, se abordará el Modelo de las “N” hélices, planteado por Scheel (2011), el cual persigue la generación de valor, a través del establecimiento de

> Sistemas de innovación en un entorno sistémico y el cual busca la aplicación del principio de Asociatividad entre Instituciones potenciadoras como lo son las llamadas ABIIGS, conformadas por la Academia, Banca, Industrias relacionadas y de soporte, Infraestructura, Gobierno y la conformación de capital social (p. 39).

Para los efectos de la presente investigación se considera principalmente el papel desempeñado por la Academia, las Industrias Relacionadas y de soporte (Empresas Privadas), así como al Gobierno.

Desde esta perspectiva, el fortalecimiento del Programa Erasmus+ y el establecimiento de mecanismos que faciliten la inserción laboral de sus egresados, le permitirá convertirse en un área de oportunidad para las instituciones lasallistas, ya que los efectos del citado programa se pueden extrapolar a las iniciativas existentes en el marco de la estrategia de internacionalización de la Universidad La Salle (ULSA) de la Ciudad de México.

e) Objetivos

a) <u>General:</u>

- Analizar los mecanismos por medio de los cuáles el Programa Erasmus+ contribuye a la conformación de un *Perfil Internacional* de los profesionistas que han logrado ocupar posiciones laborales acordes con su formación de posgrado en Europa.

b) <u>Objetivos Específicos:</u>

- Definir la contribución que ha tenido la Teoría Neo-Institucionalista en el desarrollo del aprendizaje organizacional que se está llevando a cabo en el marco de la colaboración entre universidad, empresa y gobierno.
- Diseñar un perfil laboral [cualitativo] basado en categorías conceptuales que permita identificar las necesidades laborales requeridas por el mercado laboral para la contratación de recursos humanos de alto nivel (posgrado) en el ámbito de las organizaciones en México.
- Generar propuestas de estrategias de internacionalización por parte de las organizaciones mexicanas que se adapten al *perfil internacional* que requiere un segmento del mercado laboral en México con profesiones de alto valor agregado.

f) Preguntas de Investigación

1) ¿Cuáles son las experiencias por las que atraviesa un ex becario del Programa Erasmus+ (*Erasmus Alumni*) para conseguir una inserción laboral acorde con su nivel de formación profesional?
2) ¿Por qué los impactos positivos del Programa Erasmus+ se han limitado al alcance de una inserción laboral en el ámbito educativo-científico y en menor medida al emprendimiento?
3) ¿Cuáles son las limitaciones en materia organizacional del Programa Erasmus+ que le han impedido convertirse en un referente en materia de internacionalización para las IES en México?
4) ¿Qué estrategias requiere el Programa Erasmus+ para alcanzar un cambio organizacional que le permita incrementar su margen de acción y mantenerse como un referente cultural para los estudiantes mexicanos que deseen realizar un posgrado en Europa?

g) Supuestos de Investigación (investigación cualitativa)

El Programa Erasmus+ es una herramienta que complementa la formación profesional de los egresados de posgrados cursados principalmente en los países europeos, lo cual le facilita al antiguo estudiante su inserción laboral en función de los apoyos que le proporciona más allá del monto de la beca, entre los que se encuentran: el desarrollo de *habilidades duras* y *blandas*, así como la creación de *redes de egresados*. De allí se desprenden los siguientes supuestos de investigación que serán tratados de confirmar a lo largo de la tesis.

a) Proporciona un perfil internacional (*Perfil Erasmus*) al egresado de las Maestrías Conjuntas ofertadas como parte del Programa.
b) Promueve la formación de consorcios con Universidades e Instituciones de Educación Superior (IES) provenientes principalmente de países de la Unión Europea (UE).
c) Está sujeto a patrones de evolución y cambio (Teoría del Neo-Institucionalismo).
d) Constituye una organización flexible y abierta al cambio (Escuela de las Relaciones Humanas en Administración y Escuela de los Estudios Críticos en Administración).

h) Método

La presente investigación emplea el método fenomenológico, a través de la cual se busca "entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor", por medio de lo que Max Weber denomina *verstehen*, esto es, "comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente" (Taylor & Bogdan, 1994, p. 16); lo cual es propio de un enfoque cualitativo, que se refiere "a la investigación que produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas y [su] conducta

observable” (Taylor & Bogdan, 1994, pp. 19-20), en este caso, de las personas que van a ser entrevistadas como parte de la investigación.

a) Sujetos o participantes.

Al tratarse de un estudio cualitativo se realizarán cinco entrevistas en profundidad dirigidas a egresados del Programa provenientes de distintas áreas del conocimiento que los ex becarios cursaron previo a sus estudios de Maestría, es decir, en el momento en que eran estudiantes del 1° ciclo (Licenciatura).

Por lo tanto, se está considerando una persona entrevistada por cada una de las siguientes áreas: a) CC. Químico-Biológicas (incluye CC. Salud), b) CC. Físico-Matemáticas (incluye Arquitectura), c) CC. Económico-Administrativas y d) CC. Sociales y Humanidades. Por motivos de *Conveniencia* en el estudio, al menos 1 de las respectivas áreas de estudio, contará con dos personas entrevistadas (*Cfr*. Anexo I).

Nótese que en una primera etapa previa a las 5 entrevistas, se realizará un cuestionario previo dirigido a 15 egresados del Programa Erasmus+ a través de un muestreo no-probabilístico (por conveniencia) como primer paso metodológico previo a seleccionar las cinco personas aptas para la realización de una entrevista Semi-Estructurada. El cuestionario se llevará a cabo a través de la Plataforma Microsoft Forms debido a la facilidad que proporciona esta herramienta para la recopilación de datos, así como ante la imposibilidad de efectuarlo de manera presencial como consecuencia de las medidas de emergencia sanitaria en México derivadas de la pandemia SARS-COV-2 (COVID-19).

Objetivos del Cuestionario:

- Demostrar la influencia que ejerce el Programa Erasmus+ en los procesos de inserción laboral en México a través del conocimiento de los perfiles

desarrollados por sus egresados (Perfil Erasmus) así como por medio del nivel de internacionalización alcanzado por las Universidades Mexicanas de origen.

- Conocer los testimonios y experiencias de los antiguos becarios del Programa.
- Obtener información descriptiva con relación a los perfiles entrevistados, tales como: años de estudio previo, motivaciones para participar en el Programa Erasmus+, experiencias alcanzadas, tipo de inserción laboral, así como su predisposición para recomendar el Programa a las futuras generaciones de becarios de nivel posgrado.

A su vez, se aplicarán preguntas tanto abiertas como cerradas, incluyendo preguntas de hechos e intención con el objetivo de realizar un filtro entre las 15 observaciones previamente establecidas y el cual facilite la elección de 5 informantes clave, a los que se les aplicará una entrevista semi-estructurada y de esta manera, se proceda a la dimensión cualitativa de la presente investigación por medio de la aplicación del método fenomenológico (García, 2003).

Método de aplicación del cuestionario:

1) Envío al posible informante de un correo de presentación por e-mail en el cual se explicará los motivos para la realización del cuestionario, y una vez que el antiguo becario lo haya realizado, solicitar la entrevista.
2) Envío del aviso de confidencialidad a través del cual se hará mención que la entrevista se realiza exclusivamente con fines académicos.
3) Explicación del interés por la realización de la investigación, así como por el cumplimiento del objeto de estudio de la presente tesis.

4) Explicación de los beneficios que reportará a la investigación el tipo de respuestas recabadas por el entrevistado (García, 2003).

Por su parte, el cuestionario logra cumplir con el criterio de validez en razón de que se llevará a cabo una triangulación, tanto de autores (*Cfr*. Cap. 7) como de teorías (*Cfr*. Cap. 2) (Denzin & Lincoln, 2000), mientras que la confiabilidad de sus respuestas se logra al conseguir un filtro que determine 5 (cinco) informantes clave para la realización de las entrevistas semi-estructuradas. Aunque en principio la muestra es pequeña (15 observaciones) y no-representativa (muestreo por conveniencia), las respuestas proporcionadas por los informantes clave lograrán la confiabilidad a partir de la densidad de sus argumentos (*Códigos*, según Strauss & Corbin, 2002), así como de la saturación teórica, misma que se contrastará nuevamente con el paradigma (CMS) y el marco teórico de la tesis (*Cfr*. Cap. 4) (Strauss & Corbin, 2002).

Como consecuencia de lo anterior, las entrevistas mencionadas serán útiles para conocer las experiencias que los profesionistas en cuestión durante su etapa de becarios del Programa Erasmus+, motivo por el cual se analizará su trayectoria para reinsertarse laboralmente en México, así como los impactos, tanto académicos como relacionales que tuvieron durante el desarrollo de su programa académico en Europa, a efectos de demostrar que la Beca Erasmus+ se convirtió en un factor de superación profesional, ya sea para mejorar su posición laboral en una organización previo a su experiencia durante el Programa de Maestría Conjunta Erasmus Mundus (EMJM), o bien, para alcanzar las herramientas que les hayan facilitado alcanzar un desarrollo profesional independiente (emprendimiento).

Con la finalidad de encontrar a las personas adecuadas, se tomarán en cuenta una serie de aspectos que permitan identificar los perfiles adecuados para las entrevistas:

- Se navegará a través de redes [virtuales] de ex–becarios del Programa Erasmus+, tales como *Erasmus Mundus Association* (EMA), o bien el grupo virtual de Facebook EMA-LA México (Becarios y Ex–Becarios). A partir de los grupos referidos, se hará una selección de 15 personas, a las cuáles se les aplicará el cuestionario mencionado en los párrafos anteriores.
- Luego de aplicarse el cuestionario (sondeo), se obtendrá una lista de los perfiles más idóneos (5) y se les realizará la invitación para tener una o varias sesiones de entrevistas en profundidad con la finalidad de conocer sus testimonios y experiencias, tanto del programa Erasmus+ como de su inserción laboral de regreso en México.
- La entrevista se realizará para quienes acepten la invitación y se seleccionará conforme a sus respectivas áreas de estudios proveniente del 1° ciclo académico (Licenciatura) en la medida de lo posible, se hará el intento por abarcar los 4 sectores de actividades económicas (primarias, secundarias, terciarias y cuaternarias). En caso de discrepancia se otorgará prioridad al primer criterio mencionado (*Cfr.* Anexo).
- Con posterioridad a las entrevistas, se transcribirá la información y se realizará el proceso de análisis y codificación correspondiente para obtener los resultados de la investigación.

Una vez que se proceda a la recolección de datos por medio de entrevistas personales, se utilizará un guion semi-estructurado de entrevista, mismo que se diseñó para obtener las razones por las cuáles los ex becarios decidieron emprender esta experiencia y posteriormente, aprovecharla para alcanzar su proceso de inserción laboral.

Cabe mencionar que en una entrevista a profundidad “la actitud del encuestador puede ser más o menos autoritaria, pero de todas formas es [el entrevistador] quien sugiere el camino a explorar” (Grawitz & Balcells, 1975, p. 192). En este caso se busca realizar una “entrevista centrada” (*focused interview*) mediante la cual, se “tiene por objeto centrar la atención en una [o varias] experiencia[s] y los efectos de uno o varios *stimuli* especiales” (Grawitz & Balcells, 1975), por lo que

> El investigador ha determinado los factores de la situación cuya influencia quiere investigar y establecer un cuadro de preguntas o guía de la entrevista. El investigador mantiene su libertad en cuanto la forma de hacer las preguntas, su redacción, su orden… [no obstante,] la libertad del encuestador y del encuestado no es total, sino que está limitada por el marco de la investigación… El encuestador lo lleva hacia el tema [y] orienta [las respuestas] en el sentido del objetivo de la entrevista. (Grawitz & Balcells, 1975, pp. 192-193)

El guion de entrevista considerará los siguientes aspectos:

- Edad.
- Género.
- Programa Académico que se estudió y Universidad(es) donde se llevó a cabo el Programa.
- Conocimiento de idiomas.
- Adscripción laboral (antes y después de haber realizado el Programa de Formación con la Beca Erasmus+)[5].
- Nivel de ingreso (en caso de que el entrevistado lo proporcione).

[5] Aplica para los rubros subsecuentes de la presente lista.

- Posición jerárquica en la organización (quienes no desempeñen actividad por cuenta propia).
- Nivel de satisfacción con su posición laboral.
- Recomendaciones para los futuros becarios.
- Cualquier otro aspecto que el entrevistado considere relevante.

Las entrevistas serán grabadas de acuerdo con los participantes y posteriormente se transcribirán, dichas entrevistas podrán ser llevadas a cabo durante varias sesiones si la situación lo amerita. La duración de las entrevistas será de 1 a 1.5 horas, en función de la disponibilidad y los tiempos, tanto del investigador como de la persona entrevistada.

Cuando se llega al momento del inicio de la entrevista, se da por sentado que el investigador ha tomado en cuentas las siguientes consideraciones (Vargas, 2012).

- Seleccionar previamente a los participantes según el criterio definido.
- La aceptación de los colaboradores para participar, por lo que debe de haber sido informado con anterioridad a la entrevista.
- Contar con un guion semi-estructurado que le permitirá dirigir la entrevista conforme a lo acordado entre las partes (Vargas, 2012).

Para efectos de poder realizar la entrevista, se requiere de un lugar concertado, tranquilo, sin ruido, neutro, con el fin de que el entrevistado se sienta cómodo. Siempre va a quedar abierta la posibilidad de que el participante proponga un lugar que reúna estos requisitos (Vargas, 2012).

b) Formas de recolección de la información

En el momento en que dé inicio la entrevista, el investigador y el participante deben concentrar toda su atención y dedicación sobre la entrevista y ajustarse al tiempo preestablecido, para que el entrevistado pueda transmitir la información que él considere relevante, y en su caso, pueda extenderse durante más tiempo del que fue planeado originalmente, hasta que se llegue al punto de saturación teórica (Strauss & Corbin, 2002).

Con el fin de realizar la entrevista, se requerirá de los siguientes materiales.

- Bolígrafo o lápiz.
- Cuaderno.
- Guion de entrevista.
- Grabadora o dispositivo con características similares.
- Un teléfono celular inteligente (*Smartphone*) o una cámara, en caso de que el entrevistado acceda a ser filmado.
- Debido a los acontecimientos de la pandemia SARS-COV-2 durante los años de realización de la presente investigación, se puede utilizar una computadora que cuente con cámara y las aplicaciones *Zoom* o *Microsoft Teams* para la realización de las entrevistas, lo cual puede eventualmente sustituir el uso de la grabadora o del *Smartphone*.

El objetivo de grabar la sesión es con fines de transcribir la información, para lo cual se solicitará el consentimiento del participante, ya que la información proporcionada se empleará con fines de investigación académica (*Cfr.* Anexo III, Aviso de Privacidad). En caso de que el

participante no desee ser grabado, el entrevistador solicitará el consentimiento del entrevistado por escrito y anotará manualmente el contenido de la entrevista, siendo lo más fiel posible a la información que quiera compartir el entrevistado (Vargas, 2012).

Previo al inicio de la sesión de preguntas, el investigador debe de explicar al entrevistado, la finalidad de la entrevista. Posteriormente, se le realizarán las primeras preguntas con la información básica de la persona a quién se le realiza el cuestionario, con la intención de que pueda transmitir su testimonio y experiencias como becario del Programa Erasmus+. De esta manera, se buscará encontrar puntos en común con los otros entrevistados, así como recabar la información más relevante sobre su proceso de inserción laboral una vez que retornó a México, ya que dicha información será útil para el posterior proceso de codificación y creación de categorías analíticas.

En un segundo momento, se desarrollará el cuerpo de la entrevista y se formularán aquellas preguntas que puedan dar respuesta al objetivo de la investigación y a la problemática planteada en el párrafo anterior. En caso de que la entrevista se desarrolle en buenos términos y exista empatía entre las partes, se podrán realizar preguntas adicionales para profundizar sobre la información que el participante relata en su testimonio.

Los temas y las preguntas no llevan un orden predeterminado –más allá de lo que se encuentra establecido en el guion de la entrevista-, mismas que se irán condicionando en la medida en que se desarrolle la conversación. Durante la entrevista es posible introducir temas nuevos siempre y cuando no se salgan del objetivo de la entrevista (investigación), razón por la cual pueden surgir temas emergentes que el investigador no haya contemplado de inicio, y que se desarrollen durante este proceso. Este es el tipo de entrevistas más usadas en la investigación cualitativa, debido a la existencia de un grado razonable de control por parte del

investigador, así como por el grado de libertad que el participante vaya teniendo mientras ofrece sus respuestas a los cuestionamientos planteados (Vargas, 2012).

La entrevista finalizará con el agradecimiento al sujeto de la entrevista por su participación y aportaciones al objeto de la investigación. De igual manera, es conveniente dejar abierta la posibilidad para realizar una o varias entrevistas adicionales, debido a que el entrevistador puede requerir datos adicionales con la finalidad de abordar su objeto de estudio, o bien, de solicitar las aclaraciones que se considere convenientes (Vargas, 2012).

c) Procedimiento para el análisis de los datos

Con la finalidad de analizar los datos recabados, la presente tesis se va a apoyar en la herramienta tecno-metodológica llamada Atlas. Ti (*Scientific Software Development GmbH*), para efectos de lograr una correcta interpretación de los resultados, en función de la cantidad de información que se requiera analizar con posterioridad a las entrevistas realizadas. De esta manera, se podrán categorizar las realidades expresadas por los distintos entrevistados, mismas que serán comparadas en función de la orientación profesional de las personas entrevistadas.

Por su parte, el software Atlas. Ti cuenta con las siguientes ventajas para la interpretación de análisis cualitativos (ATLAS.ti, s.f.):

- Permite analizar la recolección de datos de múltiples métodos. Ej. Entrevistas, encuestas, análisis de discurso, etc.
- Facilita y agiliza el análisis de datos cualitativos.

- Los resultados obtenidos por la herramienta son más exactos con respecto a un análisis manual (ATLAS.ti, s.f.).

A su vez, la manera de analizar los datos se encuentra basada en la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*), cuyo propósito consiste en descubrir una teoría innovadora que resulta de un contexto investigado. Asimismo, conforme a lo expresado por San Martín (2014), se plantea un proceso que para efectos de la presente investigación, dará pie a interpretar los datos recabados de la siguiente manera:

a) Transcribir las entrevistas en Atlas Ti.
b) Realizar un proceso de codificación abierta con la intención de identificar temas emergentes o significativos resultado de las entrevistas. La codificación abierta permite explorar minuciosamente los datos para identificar y conceptualizar el significado de las entrevistas. Dichos datos son agrupados, y comparados en categorías con base en la información proporcionada.
c) Proceder con una codificación axial, es decir, identificar las relaciones entre las categorías o subcategorías recabadas de la codificación abierta. Esto permitirá integrar las categorías creadas en una categoría central que representa el fenómeno abordado.
d) Por último, se requiere codificar selectivamente para analizar el fenómeno que emergió de las entrevistas, de manera abstracta. El objetivo principal de esta codificación consiste en establecer una categoría central que represente el objeto de estudio e integre las categorías y subcategorías resultado de los procesos de codificación abierta y axial (San Martin, 2014).

i) Resultados esperados: Aportaciones e impactos de la investigación

Por último, la presente investigación también buscará contribuir en el ámbito de la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), planteados por la Organización de las Naciones Unidas, en específico con los ODS 4 y ODS 10.

a) ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

Según el documento: *Lasallistas; agentes de transformación social* (Universidad La Salle, [ULSA], 2018, p. 45), este objetivo propone la ampliación del número global de becas disponibles para los países en desarrollo, y asegurar la igualdad de acceso a una educación técnica, vocacional y terciaria asequible y de calidad. En el caso de la presente tesis, la conformación de redes académicas facilitará el número de convenios interinstitucionales que la Universidad podrá firmar con instituciones homólogas y concursar para obtener fondos comunitarios de la Unión Europea. Al abrir oportunidades de becas e intercambios académicos con la UE, se facilitará la profundización de la formación profesional de los egresados y, eventualmente, una mejor inserción laboral a su regreso a México, así como el establecimiento de redes y contactos profesionales con colegas de otros países, además de otros estudiantes mexicanos que hayan vivido experiencias similares.

b) ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo digno y productivo y el trabajo decente para todos.

Con base en los documentos de trabajo y los indicadores de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se parte de la premisa que la cultura organizacional en las empresas constituye un elemento para el *trabajo decente*. Para tales efectos, Paloma Durán, Directora del Fondo

para los Objetivos de Desarrollo (ODS) del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) establece que la

> Incorporación del sector privado a través de las empresas provenientes de todos los sectores y tamaños con el fin de llevar a cabo políticas de empleo decente e inclusivo, promoviendo la igualdad de género, innovación, industrialización sostenible e infraestructuras resilientes, tanto desde el enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su propia actividad de negocio (Fundación Corresponsables, 2016)

Para tales efectos, también es importante tomar en cuenta la vinculación del ODS-8 con el desarrollo humano al interior de las organizaciones, puesto que entre las acciones allí propuestas se encuentra detectar y fortalecer las competencias requeridas para que un colaborador o empleado pueda adoptar una cultura organizacional que se adapte a sus respectivos valores e identidad, como una manera de generar compromiso y motivación, lo cual se traduzca en un alto desempeño laboral en favor de la productividad y sostenibilidad en el largo plazo. Esta situación, permite que las organizaciones -específicamente las empresas- puedan ser competitivas en un entorno cambiante que exija acciones y decisiones inmediatas en favor de sus clientes y *stakeholders* (proveedores y terceros)[6].

Los testimonios previamente expresados para argumentar el mencionado ODS se corresponden con una serie de metas, mismas que serán explicadas con mayor detalle en la sección correspondiente con el fin de vincular los objetivos de la investigación con su

[6] Testimonio expresado por José Manuel Vecino, Docente Universitario y especialista en Gestión Humana (Colombia) (Fundación Corresponsables, 2016).

aplicación práctica y el alcance de sus respectivos impactos sociales sobre la población sujeto de estudio.

> **c) ODS 17:** Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

En el marco de la Agenda 2030, el presente objetivo considera a las alianzas como un tema central para la consecución de los demás ODS, lo cual hace que el Objetivo 17 sea "transversal a todos los temas y actores involucrados, conteniendo metas específicas en materia de finanzas, tecnología, creación de capacidades y comercio" (Jiménez & Magaña, 2016, p. 31), (Grynspan, 2019).

Por su parte, en el marco del trabajo industrial, se está implementando el ODS 17 a través del concepto de Industria Inclusiva y Sostenible (ISID, por sus siglas en inglés), la cual tiene como finalidad:

> El aprovechamiento del potencial humano, tecnológico y ambiental de la industria para el logro de un desarrollo sostenible en beneficio de todos, por lo cual considera indispensable la conformación de alianzas con otros actores como son: la Universidad y el Gobierno (Jiménez & Magaña, 2016, p. 31).

Con relación al Programa Erasmus+, el presente objetivo se traduce en la búsqueda continua de alianzas entre la organización (Comisión Europea, DG Educación, Ciencia y Cultura) con instituciones universitarias, tanto europeas como de terceros países. De igual manera, la KA2 del Programa, se fija el mismo objetivo para establecer consorcios entre instituciones universitarias y el mercado laboral para efectos de desarrollar políticas públicas

en materia de educación, empleo y movilidad que se han integrado con el Programa Erasmus+ en el marco de la Estrategia de Bolonia en materia de educación superior (Comisión Europea [CE], 2020). Finalmente, las acciones mencionadas se abordarán en una sección posterior de la investigación.

j) Discusión

Es importante tomar en consideración que ante el carácter limitado de la movilidad académica de los estudiantes mexicanos al extranjero, la posibilidad de realizar una investigación cuantitativa podría derivar en resultados estadísticos poco relevantes dado el tamaño del universo de la población con estudios profesionales en México (*Cfr*. Tabla 1).

Por esta razón, se considera más factible realizar una investigación con enfoque cualitativo bajo un método crítico-racional que utilice la Fenomenología y tome en cuenta algunos elementos de la Etnografía para la elaboración e identificación de perfiles de los egresados del Programa Erasmus+, lo cual también se ha denominado para la presente investigación el *Perfil Internacional* (Fresan, 2017).

De igual manera, se espera que el análisis de las dos variables en cuestión (x = Programa Erasmus+ / y = inserción laboral) bajo el paradigma Neo Institucionalista, sea de apoyo para reiterar la importancia del ámbito organizacional del Programa Erasmus+, en tanto se convierte en un actor con vida propia; así como de su rol facilitador que garantice una inserción laboral de alto valor agregado y con un *Perfil Internacional* de sus egresados que retornan al país.

Con base en resultados que se obtengan a partir de la investigación cualitativa se podrá contar con parámetros que visualicen los impactos del Programa Erasmus+ en materia de

inserción laboral en México, así como identificar futuras áreas de oportunidad y estrategias de mejora para el referido Programa. De la misma forma, se espera realizar una aportación científica en el ámbito de los Estudios Organizacionales, tomando en cuenta que los Programas de Cooperación Académica actúan bajo reglas y dinámicas propias, más allá de las arenas e intereses de los países en los que desarrollan sus acciones y cumplen con sus objetivos y metas.

1) Teoría del Neo-Institucionalismo y paradigma del Desarrollo Organizacional (D.O.) en el Marco de las Organizaciones Educativas en el ámbito Internacional

Para lograr el propósito de este capítulo se están considerando una serie de definiciones relevantes que serán de mucha utilidad para la presente tesis, así como para la presentación del Estado del Arte, ya que estas facilitarán el desarrollo de los apartados posteriores del capitulado de la tesis doctoral.

1.1) Análisis de la Teoría Neo-Institucionalista

En el presente apartado, se aborda la Teoría del Neo-Institucionalismo y se realiza un breve Estado del Arte en el cual se toma en consideración la literatura relevante existente sobre los diversos autores que estudian esta corriente de pensamiento. Se utiliza como trabajo seminal, los argumentos planteados por Powell & DiMaggio (2001) en su obra titulada “El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”. No obstante, también se revisa de manera adicional lo planteado por otros autores, tales como Thorstein Veblen y John Commons, quienes fueron los iniciadores del [Viejo] Institucionalismo, además de los iniciadores del Neo-Institucionalismo en su vertiente económica como son: Douglas North y Oliver Williamson.

Con la finalidad de poder establecer un parámetro de comparación entre las teorías mencionadas y el Neo - Institucionalismo, es importante enfatizar la importancia de las instituciones, mismas que “tienen la capacidad de develar, guiar y explicar a través de las complejidades, imbricaciones y turbulencias de la política mundial, más allá de la racionalidad instrumental” (Romero, 2001).

A su vez, también se requiere desarrollar un Estado del Arte sobre el [Viejo] Institucionalismo, a efectos de plantear la evolución correspondiente hacia el Neo-Institucionalismo. En dicho ámbito, el Institucionalismo se comenzó a desarrollar durante la primera mitad del siglo XX, mismo que contaba con una orientación descriptiva y usaba el razonamiento inductivo. El institucionalismo considera

> A las instituciones como reglas de funcionamiento de la sociedad. Los institucionalistas describen las instituciones como acción de gobierno en los campos organizacionales. Las instituciones son consideradas como recursos de los agentes y actores racionales para obtener el logro de sus objetivos (Romero, 2001, p. 18).

Por lo tanto, es igual de importante tomar en cuenta el papel de la cooperación como parte del desarrollo de esta teoría. A su vez, la cooperación se sostiene a través de mecanismos iterativos en los que la amenaza de replicación junto con la facilitación de flujos de información y mecanismos de monitoreo, por medio de los cuales “las instituciones se erigen en puntos focales para la cooperación, proveen tareas de monitoreo e información, que entregan ganancias distribucionales” (Powell & DiMaggio, 2001).

En ese orden de ideas, los precursores del [Viejo] Institucionalismo fueron T. Veblen y O. Williamson. En primer lugar, Thorstein Veblen (1857-1929) consideraba que “las instituciones constituían un complejo de hábitos de pensamiento con un carácter divergente, inestable y egoísta, los cuales provocaban que los individuos se comportaran de una forma irracional” (Parada, 2003). Mientras tanto, Commons (1862-1945) enfatizaba que “las instituciones se desempeñan en el marco de la acción colectiva, la cual controla, libera y amplía la acción individual, por medio de normas individuales o de reglas de tipo laboral en el marco de las transacciones humanas” (Parada, 2003). De igual manera, Parada enfatiza la

importancia que Commons le da al término “transacción” como unidad básica del análisis económico, las cuáles se clasifican de la siguiente manera: “transacciones de negociación, de administración y de racionamiento” (Parada, 2003).

A medida que el Viejo Institucionalismo fue evolucionando comenzó a tomar en consideración la importancia de la variable “Costo-Beneficio” económico en materia de transacciones, y de igual manera, enfatiza la relevancia del factor racionalidad, por parte de aquellos actores que desarrollan las transacciones realizadas, ya sea por medio de los individuos, las empresas u otro tipo de organizaciones.

Uno de los primeros teóricos del Neo-Institucionalismo fue Coase (1937), Premio Nobel de Economía, quién desarrolló la obra: *The Nature of Firm* and *The Problem of Social Costs* a través de la cual dicho autor enfatizó que “realizar transacciones económicas implica costos, y en el momento en que los costos de transacción son superiores a las ganancias derivadas del intercambio, este intercambio dejará de existir en el mercado” (Coase, 1937). De igual manera, el autor mencionó la existencia de costos de transacción positivos y negativos, según los cuáles, el escenario óptimo se desarrolla en el momento de presentarse costos de transacción nulos. Allí se podrían llevar a cabo:

> Todas aquellas transferencias de derechos que permitiesen situarlos… en manos de aquellos que más los valorasen, de forma que los ganadores por la asignación de derechos compensarían a aquellos agentes que se los cediesen… de forma que al final los derechos acabarían recayendo en los sujetos que más los valoran (Coase, 1937).

En el orden de ideas expresadas por medio de los párrafos anteriores, una vez que se traslada la mencionada relación costo-beneficio, cualquier persona que pueda considerarse

un inventor, realiza un descubrimiento; o según el caso, se convierte en innovador de alguna idea, bien o servicio, va a requerir encontrarse en posibilidades de desarrollar una patente que le pueda facilitar la explotación de su propia idea o descubrimiento.

Ejemplo de lo allí referido, se constituye en un avance que refleja la evolución hacia el Neo-Institucionalismo Económico (*The Nature of Firm*, 1937), el cual es retomado por autores como Acemoğlu & Robinson, quienes enfatizaron en su obra *¿Por qué fracasan los países?*

> La importancia de los contratos y los derechos de propiedad con el fin de fomentar la creación de **instituciones inclusivas** a favor de la innovación y el desarrollo de los países, así como para facilitar la empleabilidad de los jóvenes profesionistas (2018).

De manera complementaria a lo planteado en los párrafos anteriores, John Commons (1950) consideraba que las instituciones existentes en un tiempo determinado se constituían en soluciones imperfectas y pragmáticas a los conflictos pasados, razón por la cual, se asumía que era importante crear nuevas instituciones con el paso del tiempo, debido a que permiten "solucionar problemas de acción colectiva, reducir costos de transacción, disminuir incentivos de corrupción, facilitar flujos informacionales, anticipar las sombras del futuro transparentando los retornos y distribuir las capacidades en forma más equitativa" (Powell & DiMaggio, 2001).

A su vez, las instituciones se clasifican en "formales e informales (North, 1993); las primeras son el conjunto de leyes, códigos, reglamentos y todo el entramado de reglamentaciones escritas (Ej. contratos); las informales son las creencias, costumbres, maneras de pensar, [desarrollar su propia] cosmovisión, entre otras" (Alpuche et al., 2018, p. 40).

En contraste, el **nuevo institucionalismo** se define como un

> Conjunto de reglas que determinan los procesos de reforma institucional a partir de los marcos de incentivos y restricciones impuestos a los comportamientos de los diferentes agentes y actores económicos, sociales y políticos para la formulación e implementación de políticas públicas y que tienen un impacto en los resultados medidos en términos de crecimiento y desarrollo (March & Olsen, 1989, citado por Powell & DiMaggio, 2001).

Es de esta manera, que se persigue que el Neo Institucionalismo se oriente principalmente hacia los procesos cognitivos. También consiste en un acercamiento al paradigma de la **elección racional** que entiende a las instituciones como fuerzas estabilizadoras, que relativizan la racionalidad instrumental del comportamiento de los diferentes actores, con lo cual se desarrolla una tipología de respuestas estratégicas ante las presiones del medio ambiente.

Tabla 6

El viejo y el nuevo institucionalismo

Características	*Viejo Institucionalismo*	*Nuevo Institucionalismo*
Conflictos de intereses	Central	Periférico
Fuente de la inercia	Grupos de presión	Imperativo de la **legitimidad**
Énfasis estructural	**Estructura informal**	Papel simbólico de la **estructura formal**
Organización incorporada en	**La comunidad local**	El área, el sector o la sociedad
Locus de la institucionalización	**Organización**	**El área o la sociedad**
Dinámica organizacional	**Cambio**	Persistencia
Base de la crítica del utilitarismo	Teoría de la agregación de intereses	Teoría de la acción (Parsons).
Evidencia para la crítica del utilitarismo	Consecuencias imprevistas	Actividad no reflexiva

Formas clave de cognición	**Valores, normas y actitudes**	**Clasificaciones, rutinas, guiones y esquemas**
Psicología social	Teoría de **socialización**	Teoría de la atribución
Base cognoscitiva del orden	Compromiso	**Hábito, acción práctica**
Metas	Desplazadas	Ambiguas
Agenda	Importancia de la **política**	**Disciplinaria**

Nota. Paul J. DiMaggio y Walter W. Powell (comps.). *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. 1° reimp., Fondo de Cultura Económica (FCE), México D.F., 2001, p. 48.

Luego de incluir la Tabla 6, es importante plantear la manera en **cómo el proceso de institucionalización** representa un avance teórico en la forma de concebir a las instituciones por parte de los Neo Institucionalistas, ya que sus exponentes:

> Perciben a la organización como si [ésta] ocurriera en los niveles sectorial o social, y en consecuencia, interorganizacional en el *locus.* Lo que se institucionaliza son las formas organizacionales, componentes estructurales y reglas, no las organizaciones específicas. Así, mientras que el viejo institucionalismo consideraba las organizaciones como un todo orgánico, el nuevo institucionalismo las trata como grupos unidos flexiblemente de elementos estandarizados (Powell & DiMaggio, 2001, pp. 48-49).

En consecuencia, el Neo-Institucionalismo se cimenta en un **individualismo metodológico** que toma como base el principio de que todos los resultados de las acciones humanas se explican por **la acción individual**, por lo que sus interacciones con las estructuras legitiman las instituciones. Dicho individualismo metodológico tiende a incentivar a los individuos en función de sus acciones (Parsons, citado por, Powell & DiMaggio, 2001, p. 49).

De allí se derivan distintos enfoques de la teoría neoinstitucionalista, entre los que se destacan:

> La elección de las estructuras de gobernanza de los actores privados en un determinado medio ambiente, el cual lo convierte en el objeto de análisis económico, por lo que el **cambio institucional** va a depender de los efectos que los diferentes medios ambientes institucionales posean en materia de desempeño económico y desarrollo de las instituciones con el apoyo de modelos mentales compartidos e ideologías (Powell & DiMaggio, 2001).

Mientras tanto, Romero (2001), en su estudio introductorio sobre "Los nuevos institucionalismos: sus diferencias, sus cercanías" establece que el desarrollo más reciente de los estudios institucionales toma en consideración **la vertiente sociológica** enfocada al análisis de las organizaciones a través del cual **el Nuevo Institucionalismo parte del estudio de la realidad social.** Es por esta razón que a partir del repaso de autores como North (1995) en el ámbito de los estudios de "Historia Económica", March & Olsen, así como Powell & DiMaggio en la "Sociología de las Organizaciones" se han planteado recuperar a las instituciones como unidad de análisis en la disciplina de los "Estudios Organizacionales".

Con base en lo anteriormente mencionado y desde la perspectiva del Neo-Institucionalismo Económico, North (1995) define a las instituciones como "reglas formales e informales que moldean el comportamiento de los individuos y las organizaciones, así como los mecanismos para el cumplimiento de esas reglas; de las cuáles identifica dos tipos de instituciones: las formales y las informales" (*Cfr.* Introducción, Aptdo. C). De manera subsecuente, el mismo autor también enfatizaba en la definición la importancia de las *reglas del juego* llevadas a cabo por los agentes económicos ya sea con el objetivo de interactuar y

relacionarse entre sí o competir entre ellos, razón por la cual, los referidos actores optan por "jugar" con pérdidas o ganancias. Lo natural consiste en que cada jugador tienda a maximizar su margen de ganancias e intente cambiar las reglas del juego en beneficio propio. No obstante, dado que las reglas del juego son susceptibles de modificación, se puede alterar el equilibrio entre quienes ganan y pierden, lo cual da lugar al "cambio institucional" (1995) (Cfr. Introducción, Aptdo. C).

Con base en los argumentos mencionados que los referidos autores coinciden en definir a las instituciones como

> Las reglas del juego en una sociedad [o bien], los constreñimientos u obligaciones creados por los [seres] humanos que le dan forma a la interacción humana; en consecuencia, éstas estructuran los alicientes en el intercambio humano, ya sea político, social o económico. El cambio institucional delinea la forma en la que la sociedad evoluciona en el tiempo y es, a la vez, la clave para entender el cambio histórico (North, 1990, citado por Romero, 2001, p. 8).

Por último, también cabe resaltar el concepto de *gobernanza* aplicado al Neo-Institucionalismo Económico, el cual fue desarrollado por Williamson, quien definió a la *transacción* "como la unidad básica del análisis de la organización" (Caballero, 2011, p. 25). Asimismo, el autor define *gobernanza* como "el medio para infundir orden, mitigar conflicto y realizar ganancias mutuas en la transacción, motivo por el cual la empresa visualiza las unidades de mando y coordina sus actividades para lograr un objetivo determinado" (Caballero, 2011, p. 26). Por último, las *instituciones*, "representan las reglas del juego, los derechos y las obligaciones de los agentes económicos" (Caballero, 2011, pp. 28, 33).

Con base en las referidas definiciones de institución y gobernanza, y a partir del presente marco teórico, el Programa Erasmus+ se ha erigido en un mecanismo de inclusión laboral, ya que por sí mismo se ha convertido en una “Institución Inclusiva”. Es así que a partir de la Teoría de la Desigualdad, Acemoğlu & Robinson (2018) plantean que “las economías tienden a desarrollarse bajo el esquema de las instituciones inclusivas por encima de las instituciones extractivas” (p. 95). Si bien, ciertos países alcanzaron un nivel de desarrollo económico aceptable (Ej. Unión Soviética durante parte del siglo XX) bajo instituciones extractivas, los autores consideran que se llega a un momento en el que

> Dicho desarrollo alcanza un límite, motivo por el cual se vuelve imperativo desarrollar ciertas innovaciones tanto en el ámbito político como económico, estos avances fructifican mejor en países donde sus instituciones políticas son inclusivas y propician el desarrollo de la iniciativa privada que incluye a los derechos de propiedad y un marco jurídico que garantice certidumbre a los individuos y a las corporaciones (Acemoglu & Robinson, 2018, p. 97).

Aquellos países y sus respectivos actores que imaginen una idea nueva y alcancen el financiamiento necesario (ya sea por medio de un préstamo bancario o un fondo de cooperación internacional), pueden volverla redituable y enriquecerse a través de una **patente** (Acemoglu & Robinson, 2018, p. 97). Por lo tanto, algunas de las instituciones europeas, entre las que se destaca el Programa Erasmus+ (CE) se han desarrollado bajo el mencionado esquema y han propiciado que los estudiantes provenientes tanto de Europa como de Terceros Países (en este caso, México) logren concluir sus procesos de Educación y Formación de Posgrado, así como desarrollar un valor agregado, tanto en el marco de sus “habilidades duras” y sus “habilidades blandas” en el marco del *Perfil Internacional* que algunas organizaciones demandan en México para puestos altamente especializados, los cuáles la

oferta universitaria del país no ha podido garantizar durante las más recientes décadas a través de sus esquemas tradicionales de financiamiento y apoyo educativo.

Con base en el preámbulo previamente establecido, así como de lo reflexionado en las líneas anteriores, se estará tomando como fundamento el presente marco teórico, mismo que se va a emplear para abordar **las dos variables del presente estudio,** tal y como corresponde al análisis del Programa Erasmus+ y su impacto con los becarios que se han beneficiado de ello, así como la variable de inserción laboral, que a su vez será estudiada en otra sección de la tesis.

1.2) La organización como marco de referencia para un sistema educativo a nivel mundial

De manera complementaria a la Teoría Neo-Institucionalista, la Teoría de la Organización planteada por Eduardo Ibarra Colado (Patlán, 2019), expone la existencia de cuatro momentos históricos, mismos que sirven de apoyo para explicar más adelante la naturaleza organizacional del Programa Erasmus+:

1) **Pensamiento pre-organizacional y racionalización (1870-1925):** por medio del cual, la práctica de la Administración se enfocó principalmente en atender problemas concernientes a la producción y productividad, situación que facilitó la evolución de la Administración Sistemática a la Administración Científica, misma que se convirtió en una disciplina académica y en un campo de experimentación que trasladó su objeto de estudio al Taller o la Fábrica.
2) **Organización como sistema en equilibrio (1927-1939):** Parte del enfoque de las Relaciones Humanas (Elton Mayo), según el cual se considera que la organización informal de los trabajadores ejerce una influencia importante en materia de productividad, este factor ayuda al empresario a tomar decisiones que

eviten el conflicto social al interior de la organización. Dicho punto se considera de relevancia para la presente investigación en vista que el Programa Erasmus+ se constituye en una **"organización que aprende",** situación que le ha permitido evolucionar con una dinámica propia –muchas veces informal- derivado de su importancia de conformar redes de exalumnos, y lo cual la hace bastante permeable para el cambio organizacional, requerido por el enfoque del Neo-Institucionalismo.

3) **La Institucionalización de saberes (1937-1973):** el cual proviene de un movimiento contingente, ya que la problemática de la Administración como disciplina es abordada a través de sus causas subjetivas derivadas de la Escuela del Comportamiento, ya que esta última considera a la Ciencia de la Administración como una nueva versión de la Escuela de las Relaciones Humanas, a través de la cual, la autoridad tiene el derecho legítimo sobre cómo gestionar su organización e influir en el comportamiento del trabajador, por lo que se le encuadra bajo la lógica de **dominación y poder** (Ibarra, 1999).

4) **Territorios de la Teoría de la Organización:** Según Ibarra (1999), se asume que no existe una sola Teoría de la Organización (T.O.), sino muchas, por lo cual, se cuenta con una serie de objetos de investigación múltiples, entre los que se ubican: la organización, la división del trabajo, la administración de la organización, así como la división en áreas de la organización. Por estas razones los territorios son los siguientes: a) Desarrollo reciente y bifurcación, b) Análisis interorganizacional, c) **Cultura organizacional**, en razón que el Programa Erasmus+ fomenta una cultura que le permite institucionalizarse, al mismo tiempo que le facilita conformar redes de egresados que van desarrollando una serie de principios y valores que se transforman en un lenguaje común-, y d) Inestabilidad

> y cambio, que a su vez puede entenderse como una relación de cambios de significados en materia de producción y consumo de bienes y servicios.

Por su parte, dentro de los territorios de la organización, se inserta la Teoría del Proceso Laboral (*Labour Process Theory*), la cual hace énfasis en el concepto de *reflexividad* y *resistencias* por parte de los trabajadores una vez que se encuentran inmersos al interior de una organización. Dichos conceptos han sido sostenidos por Harry Braverman y que posteriormente serán analizados en la sección de resultados, en específico, en el apartado correspondiente a la inserción laboral.

A su vez, la presente reflexión llevada a cabo también permite mencionar que la estructura de la organización es definida

> Con base en los contratos y los derechos de propiedad: éstos muestran la jerarquía, las funciones y la división del trabajo, lo cual implica la toma de decisiones en cuanto a la centralización y descentralización. Ésta es la función primordial y la importancia del contrato en la organización (Alpuche et al., 2018, p. 40).

Derivado de lo anterior, Alpuche et al. (2018), teorizan sobre la importancia del concepto y ejercicio del poder en las organizaciones. Para tales efectos, se considera la definición de dominación planteada por Max Weber, citada por los referidos autores, quienes definen al poder como:

> Un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (mandato) del “dominador” o de los “dominadores”, influye sobre los actos de otros… de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran

> adoptado, por sí mismos y como máxima de su obrar, el contenido del mandato (obediencia) (Alpuche et al., 2018).

De igual manera, más allá de los tipos de dominación expresados por Max Weber, así como del planteamiento del panóptico expresado por Michel Foucault, los autores referidos hablan del *poder managerial*, que implica

> La interiorización de un determinado conjunto de reglas, principios, creencias, valores y modos de pensar por parte de los miembros de la organización: deciden de manera voluntaria participar en un juego en el cual les es conveniente enrolarse, obtener ganancias y comprometerse (sentido de pertenencia y de identidad), es decir, sentirse parte de un grupo y compartir [sus] valores y compromisos (Alpuche et al., 2018, p. 42).

Este tipo de Misión y Visión se pueden observar en el Programa Erasmus+ y otro tipo de Programas de Becas y Apoyos en el Extranjero, lo cual les proporciona un sentido de identidad y apropiación a sus ex becarios quienes retornan al país luego de concluir sus estudios de Posgrado (*Másteres Conjuntos*) en el Extranjero. Este sentido le da cohesión a Erasmus+ como una organización al interior de la DG para la Educación de la CE, es decir, plantea el poder de una organización (*micro*) al interior de una organización (*macro*), lo cual se va a tratar de demostrar en el marco de las entrevistas que se realicen en la sección metodológica.

Dichos enfoques de la Teoría de la Organización son relevantes en el marco del debate con la Teoría de Redes y con el Neo-Institucionalismo Económico, ya que le permiten un diálogo e interacción entre sus autores, mismo que pretenden vincular al papel de la Teoría Neo-Institucionalista con el ámbito de un estudio desarrollado por Brint & Karabel (2001)

acerca de los orígenes y las transformaciones instituciones de los *Colegios Universitarios* en los Estados Unidos, tema que se abordará más adelante.

1.3) La educación vista como un "mercado educativo": la teoría de la empleabilidad

Es importante analizar y mencionar que históricamente la política educativa en el ámbito mundial se encontraba regida por la UNESCO, sin embargo, actualmente es el BM y la OCDE quienes también contribuyen al desarrollo de las políticas educativas en el orbe.

No obstante, es importante tomar en cuenta que actualmente la educación se encuentra orientada hacia el mercado laboral, razón por la cual cobra vigencia la Teoría de la Empleabilidad, ya que permite generar un capital humano orientado hacia innovación y el conocimiento, así como al desarrollo de habilidades solicitadas por los empleadores, entras las que según Katheleen Cotton:

> Se encuentran aquellas competencias básicas que permiten la comunicación y una buena disposición al trabajo en equipo. Dichas habilidades "las organizó en tres categorías de demanda: habilidades básicas; habilidades de pensamiento de alto nivel y habilidades afectivas y de trato… [entre las que destacan] la "formalidad", "responsabilidad" y "actitud positiva hacia el trabajo", mismas que son vitales desde el punto de vista de los empleadores (Campos, 2003, p. 5).

Con base en lo anterior, así como desde una perspectiva del marco teórico, es importante repasar el concepto de **empleabilidad**, el cual según Ortega significa:

La capacidad o posibilidad de conseguir un trabajo, aunque también implica la capacidad de mantenerse en él. También señala que el concepto se relaciona con la capacitación profesional y las aptitudes para el mercado de trabajo, ya que a su vez se encuentran directamente relacionadas con el valor profesional que una persona puede tener en el ámbito del mercado [laboral] (2014).

Figura 1

Conceptos de empleabilidad e innovación



Ecuación de la empleabilidad.
Fuente: ecuacic3b3n-de-la-empleabilidad-1.png (2490×2490) (wordpress.com) (14/12/2020).

Nota. A. Vela (13 de agosto de 2014) *La Ecuación de la Empleabilidad*. https://ticsyformacion.com/2014/08/13/la-ecuacion-de-la-empleabilidad-infografia-infographic-empleo/

En adición a lo anterior, Campos (2003) establece que “la empleabilidad es la evidencia empírica de que los mercados están cambiando, orientándose a la disminución del riesgo productivo a través de construir ambientes de “máxima estabilidad” (p. 5).

Otro aspecto importante por considerar sobre la empleabilidad es el origen del concepto, mismo que originalmente fue abordado en Estados Unidos bajo el término *employability* y significa la “condición de dar empleo al que sabe”, así como la habilidad de obtener o mantener un empleo o trabajo” (Ortega, 2014). Además, la empleabilidad también puede ser entendida por medio de “las acciones emprendidas por las personas, con el fin de desarrollar habilidades y buscar conocimientos favorables al alcance de una colocación, ya sea formal o informal en el mercado de trabajo” (Ortega, 2014). Por este motivo, la condición de ser *empleable* se convierte en una atribución más importante que el empleo en sí mismo, ya que se les exige a las personas una mayor capacidad para aprender y adaptarse a las nuevas realidades del mercado, razón por la cual se deben redirigir las relaciones capital/trabajo en el marco de la sociedad de la información, lo cual requiere el desarrollo de nuevas habilidades y competencias profesionales, incluida la educación formal.

> De este modo, el conocimiento se ha convertido en el principal ingrediente del que se produce, es, compra y vende. La gestión del conocimiento se ha convertido en la tarea económica más importante, tanto de los individuos como de las empresas (Ortega, 2014).

A partir de lo mencionado en el párrafo anterior, es importante rescatar que en el capítulo metodológico de esta investigación, se retoma de nueva cuenta el concepto de *empleabilidad*, con la finalidad de elaborar una serie de perfiles de profesionistas a partir de su experiencia en el Programa Erasmus+, para lo cual se hace mención de sus habilidades, conocimientos y capacidades, tanto en lo referente a las “habilidades duras” como a las “habilidades blandas”, hecho que trascenderá lo alcanzado durante su formación profesional, para lo cual se debe asumir que cualquier egresado sin importar el Programa Académico de donde proviene, requiere poseer el mencionado cuerpo de habilidades, motivo por el que el

profesionista se encontrará en la necesidad de adquirir un carácter polivalente (Ortega, 2014), (Fresan, 2017).

En adición a lo mencionado, es importante considerar que:

> El conocimiento es una pieza fundamental del marco explicativo del capital humano, pues lo mismo aglutina al conocimiento formal apropiado en las escuelas, que al conocimiento informal adquirido en fábrica vía la experiencia laboral o la capacitación. Los tres más destacados autores de la teoría del capital humano: Theodore Schultz, Gary Becker y Jacob Mincer utilizaron el conocimiento como una variable definida fundamentalmente por la escolaridad, sin dejar de reconocer que no es la escuela la única fuente de generación y transmisión de conocimiento (Campos, 2003, p. 1).

Con base en lo anterior, la crisis del mercado laboral ha evolucionado hacia el incremento de la competencia entre quienes buscan empleo y reducen al mínimo su ingreso salarial. Es desde dicho contexto que a partir de la década de 1990, se fueron destacando las actitudes (competencias):

> En primer lugar, se les transfirió del punto de contratación o “puerto de entrada” al mercado en su conjunto, en segundo lugar, se les otorgó un estatus general y no individual y le cambiaron la denominación de “comportamiento laboral” por el de *empleabilidad*, cuya connotación corresponde a un término más neutro. En un principio, la empleabilidad era abordada fundamentalmente por los administradores y los psicólogos industriales como una fase de la selección de personal, [que] estuvo restringida a un ámbito de acción muy limitado del mercado del trabajo que era el momento de la contratación. Asimismo, algunos estudiosos del mercado laboral le han llamado el <<puerto de entrada>> (Campos, 2003, p. 3).

Por su parte, “en el puerto de entrada se harán manifiestas las habilidades de empleabilidad, mismas que se confrontarán con la materialización de los nuevos términos de la demanda y con las exigencias que impone el propio puesto de trabajo, [por lo que] el resultado será el éxito o el fracaso en la obtención del empleo.” (Campos, 2003, p. 4).

En contraparte, otros académicos como Piore y Doeringer desarrollaron “la teoría de la fila” o “de la cola”, por medio de la cual los empresarios racionan los puestos existentes entre los trabajadores de acuerdo con sus preferencias al momento de la contratación. Por lo tanto, aquellos trabajadores más solicitados se encuentran al principio de la cola, razón por la cual, quienes son menos solicitados ocuparán los últimos lugares de la fila, en este caso, aquellos de carácter marginal, o bien quedarán desempleados.

“Los empleos asociados con equipos de capital y tecnologías modernas son empleos de alta productividad y los trabajadores “hacen fila” a la espera de un empleo en ese sector” (Thurow, 1972, citado por Campos, 2003, p. 4).

> De esta manera, el criterio que los empleadores usan al seleccionar a los trabajadores, es la *entrenabilidad*; aquellos que poseen antecedentes y características que los empleadores piensen pueden reducir los costos del entrenamiento van a la cabeza de la fila y reciben el mejor trabajo (Campos, 2003).

En contraste, la *empleabilidad* se encuentra de la mano de la formación de recursos humanos, la cual se considera una labor compartida entre el empleador y la institución educativa, sin embargo, el sector empresarial ha comenzado a plantear que la adquisición de habilidades por parte de los futuros empleados constituye una responsabilidad individual, lo

cual genera un desajuste entre los individuos y los contenidos educativos de la escuela, razón por la que algunas instituciones educativas, particularmente en EE.UU. han llevado a cabo una serie de políticas y estrategias encaminadas al acercamiento entre las necesidades de sus estudiantes y el mercado laboral (Brint & Karabel, 2001).

Con base en lo anterior, los profesionistas han desarrollado una serie de competencias profesionales, mismas que requiere ir perfeccionando una vez que es contratado por una organización, entre las cuales requiere adaptarse a las necesidades del mercado laboral, entre las que destacan: la estabilidad emocional, identificación con los valores de su empresa u organización, habilidad y flexibilidad para trabajar en equipo (Cfr. D 1:01), así como aprender a gestionar personas y procesos en un entorno sujeto a continuos procesos de evolución y cambio. Estas habilidades, en conjunto con su capacidad de autoaprendizaje y autodesarrollo se convierte en recursos básicos para que puedan garantizar su empleabilidad a lo largo de su carrera profesional (Ortega, 2014).

En el ámbito educativo, una serie de estrategias en materia de empleabilidad han sido adoptadas en el marco del Proceso de Bolonia (UE), así como entre las instituciones educativas en México, por medio de la introducción de diversos modelos educativos, lo cual se podrá observar en los capítulos subsecuentes y en la sección de resultados de la presente investigación.

De igual manera, también cabe mencionar que actualmente existe “una estrategia promovida por el BM para que el nivel medio-superior en México transforme sus contenidos con base en un modelo basado en competencias laborales, el cual coincide con las demandas del sector productivo por incrementar las habilidades de empleabilidad” (Campos, 2003, p. 7). Por su parte, en el nivel educativo superior el saldo ha sido “una fuerte tensión entre quienes

están dispuestos a eliminar contenidos que no influyen directamente sobre la empleabilidad y otros que defienden la necesidad de conservar elementos de formación más integral (Campos, 2003):

> La noción de empleabilidad nos lleva a reconocer que el mercado de trabajo es una institución, se mantiene en permanente cambio y en momentos de crisis se inclina a favor de los empleadores. En este marco, se ha relativizado la importancia de la educación en la definición del empleo y el salario y ha adquirido una gran relevancia un paquete de actividades que pueden conformar ambientes de mayor productividad, sin embargo, la configuración de estos ambientes corre a cargo de los buscadores de empleo (Campos, 2003).

Desde una perspectiva histórica, es importante reflexionar acerca de las consecuencias que ha tenido la globalización en el ámbito de la apertura del mercado a las importaciones y al aumento de las innovaciones tecnológicas, por lo que a continuación se hace hincapié en algunas definiciones de Innovación, debido a que se parte de la conjetura que el Programa Erasmus+ se ha convertido en una herramienta coadyuvante para mejorar la inserción laboral de sus egresados, en vista que facilita el desarrollo de *habilidades duras* y *habilidades blandas* entre sus egresados, además que les permite alcanzar un enfoque que facilita la **Innovación** en el marco de sus actividades profesionales. Por lo tanto, el presente concepto se define desde los siguientes enfoques:

1) La Innovación consiste en utilizar el conocimiento adquirido para construir un nuevo camino que lleve a una determinada meta. Según la página web de la Escuela de Organización Industrial [EOI], se afirma que:

La *innovación* se asocia al progreso de la sociedad: innovar es aumentar el valor de la sociedad y de lo que ella hace. Se considera una necesidad vital que en todo momento realizan los seres humanos con el fin de progresar. De igual manera, los autores de dicha organización concluyen que “innovar es una actitud”, una creencia que para mejorar la situación actual hay que hacer algo diferente y que el futuro puede ser mejor que el presente (2019).

2) Innovación es cuando se implementa algo nuevo que añade valor y cuenta con un parámetro para medir ese extra que se consiguió. Se puede aplicar de diferentes formas, pero la mejor forma de innovación es la que suma sostenibilidad a cada una de las áreas de [un] “nuestro” lugar de trabajo (Hernandez, 2019).

3) La **Innovación,** vista desde la política de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) **involucra un ámbito institucional complejo** que incluye instituciones públicas o semipúblicas de generación de conocimientos y tecnologías, grupos de investigación, científicos y empresas, coordinados -en mayor o menor medida- por una autoridad política, sea Ministerio o Secretaría.

Estos llamados complejos científicos-tecnológicos funcionan en el marco de lo [que] Dagnino & Tomas denominan un “tejido de relaciones” en el que se vinculan actores del gobierno, la sociedad y la comunidad de investigación (1999). El concepto más amplio de Sistema Nacional de Innovación (SNI) (Lundvall, 1992) abarca este tejido e incorpora la noción de innovación. Es decir que “además de las actividades y productos científicos (*papers* y publicaciones) y tecnológicos (sistemas, procesos y artefactos), un SNI tiene en cuenta productos o procesos nuevos que ingresan al mercado y adquieren un valor económico” (Kern, 2013, p. 9).

Asimismo, en la Guía del Programa Erasmus+ es posible advertir que las referidas habilidades se encuentran en su marco de referencia como habilidades o competencias que permitirán la conformación de un *Espacio Europeo de Educación Superior*, y de las cuáles, los egresados del programa que retornan a México, podrán adquirir como parte de su experiencia de movilidad académica y en última instancia les facilitará la conformación del denominado "Perfil Internacional", el cual se busca alcanzar y demostrar en la presente investigación (Fresan, 2017).

1.4) El sistema educativo como parte del Sistema Internacional y su vinculación con México

Es importante partir de un marco estratégico en el cual, las IES se han transformado hasta convertirse en una "industria", por medio de la cual, tanto el sector público como el privado, evolucionan y diseñan programas que les permiten tornarse más eficientes y desarrollar estrategias que posean un carácter tanto cooperativo como competitivo, a través de las cuáles cada organización busca posicionarse como la más competitiva, tanto en el ámbito local, nacional e internacional.

No obstante, dado el carácter independiente del sector, las IES requieren al mismo tiempo cooperar en función de lograr objetivos comunes, amortizar y eficientizar el uso de sus recursos y vender su marca como la más prestigiosa, tanto en el ámbito local como en el internacional.

> Se entiende por universidades a las instituciones que ponen un gran cuidado en la instrucción de los graduados, que confieren grados avanzados, así como grados de bachiller en una variedad de campos de las artes liberales, y que tienen cuando menos

> dos escuelas profesionales que no son exclusivamente tecnológicas (Kast & Rosenzweig, 1988).

Debido al presente contexto, la Estrategias que adopta cada organización, la obligan a realizar actividades de cooperación entre el sector público, el sector educativo y el sector privado, lo cual se ha materializado en diversos esquemas de vinculación a través de distintos organismos internacionales que han lanzado iniciativas y programas cuya finalidad es promover la movilidad académica, tanto de estudiantes, docentes e investigadores, lo cual funciona a los objetivos de las organizaciones referidas como al “mercado académico” con el fin de cumplir sus metas de movilidad y mejoramiento profesional.

Con base en lo anteriormente mencionado, Kast y Rosenzweig, señalan que las Universidades (o IES) se han desarrollado en respuesta a las necesidades de la sociedad. Por este motivo:

> El principio democrático básico sostiene que todo individuo, sin importar sus antecedentes, debe tener una oportunidad de ingresar a la educación superior… [Consecuencia de ello] el título universitario se ha convertido en uno de los medios primordiales para la movilidad ascendente en nuestra sociedad… El sistema universitario no fomenta una élite intelectual, sino que ofrece a un amplio segmento de la población oportunidades educativas (Kast & Rosenzweig, 1988, pp. 597-598).

De igual manera, al analizar la interrelación que existe entre Universidades y su vinculación con los mecanismos de cooperación internacional y con impacto en los mercados laborales a los que se encuentran adscritos. Es desde esta perspectiva que el Programa Erasmus+ constituye una parte de la estrategia de la UE con el objetivo de desarrollar la

Estrategia de Bolonia, y eventualmente tiene una influencia importante en el establecimiento de un Espacio Euro-Latinoamericano de Educación Superior.

Para efectos de medir la internacionalización de las Universidades e IES es importante considerar la existencia de convenios de cooperación académica entre Universidades Mexicanas y Universidades Europeas donde se reconocen los créditos estudiados por una universidad y otra, así la movilidad académica y eventualmente, la posibilidad de conformar redes académicas transnacionales.

Consecuencia de lo anterior, es igual de importante la negociación y firma de Convenios entre las instituciones involucradas, así como la participación de sus integrantes (Comunidad Académica, Docentes y Estudiantes) en Congresos y Foros, además de su incorporación a distintas Asociaciones Profesionales o Comunidades Epistémicas, tanto al interior del país, como en su relación con Europa. De allí la importancia que el mercado académico sea considerado relevante como un objeto de Estudio en sí mismo, como parte del Enfoque de los Estudios Organizacionales y de la Teoría del Neo-Institucionalismo, en sus distintas vertientes (Histórico, Sociológico y Económico) (*Cfr*. Cap. 1.1).

1.5) Paradigma del Desarrollo Organizacional (D.O.) en el marco de las Instituciones de Educación Superior (IES)

El Desarrollo Organizacional e Institucional van de la mano, el primero con miras al logro de un mejoramiento en las organizaciones, mientras que el desarrollo institucional sirve de basamento para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos anclados en cimientos sólidos: “las instituciones son las reglas del juego en la sociedad y se dividen en formales e informales” (North, 1993), “le imprimen estabilidad a las actividades económicas en el largo

plazo; [y se erigen en] constructos de orden superior [mismos] que le dan estabilidad a la acción humana en el largo plazo" (Douglas, 1986) (Alpuche et al., 2018, p. 44).

2) Panorama del mercado laboral en México

2.1) Situación del empleo en México, previo a la pandemia COVID-19

Algunas de las ideas del presente apartado se tomaron del artículo electrónico: “Tendencias del Empleo en México, en la Generación Millennial” (Camino & Chiatchoua, 2021), por lo que es importante advertir que Keynes ya mencionaba el impacto que podría tener el desempleo tecnológico, por medio del cual, los trabajadores “son desplazados por las nuevas tecnologías, por lo que hay varios canales a través de los cuáles la tecnología puede impulsar el empleo. Asimismo, señala la OCDE, que el 40% de los empleos creados entre 2005 y 2016 fueron en industrias intensivas digitalmente” (OCDE, 2019, p. 58).

Mientras tanto, en el ámbito internacional, las “megatendencias cruciales [previamente mencionadas] afectan al mercado laboral en los tiempos actuales y lo hará durante los próximos años. Entre ellas se encuentran: el progreso tecnológico y la transformación digital, la globalización y los cambios demográficos” (OCDE, 2019, p. 48).

Desde la perspectiva del mercado laboral se requieren tomar en consideración algunos factores para su análisis como:

> La digitalización, la globalización y la obsolescencia del empleo… que repercuten en el desplazamiento del empleo [en perjuicio] de las personas mayores. Asimismo, es importante mencionar que los migrantes [obtienen] un empleo de menor calidad a pesar de sus habilidades [ya que] tienden a desplazarse a los países más desarrollados de la OCDE (p. 54-55).

A su vez, en campos como la fabricación, donde gran parte de los trabajos de rutina son propensos a la automatización, “muchos trabajadores han vistos como sus trabajos cambian radicalmente o desaparecen por completo, por lo que los economistas laborales apuntan hacia una serie de fuerzas compensatorias a través de las cuales la tecnología crea nuevos puestos de trabajo” (OCDE, 2019, p. 58).

Desde la perspectiva de mantener una postura favorable a la automatización, (Ej. Aplicaciones de movilidad en el rubro del transporte), las empresas tienden a expandir su mercado, lo cual crea una demanda adicional y más empleos de los que se eliminan razón por la cual, se persigue aumentar su productividad y reducir precios, consecuencia de ello en ciertas tecnologías se

> Tendría un efecto positivo para su empleo en industrias distintas a las que se implementan… al aumentar la productividad y disminuir los precios al consumidor en una industria, estas tecnologías aumentan los ingresos de los consumidores y aumentan la demanda (y empleo) en otras industrias (OCDE, 2019, p. 59).

Ejemplo de ello son las grandes cadenas de supermercados, que introdujeron “un nuevo modelo de negocios, generaron considerables economías de escala y establecieron precios más bajos [al consumidor] que les permitieron aumentar sus gastos en otras industrias” (OCDE, 2019). Esta coyuntura les ha permitido que las nuevas oportunidades laborales tengan lugar en el sector terciario de la economía, especialmente en materia de servicios y nuevas tecnologías.

En contraste, en México, “el mercado laboral ha presentado un escenario poco prometedor, ya que el crecimiento real de la economía mexicana fue del orden del 1.9%

durante el año 2018 con relación al año previo" (Camino & Chiatchoua, 2021, p. 4), mientras que el PIB tuvo un incremento negativo de 0.1% durante el 2019.

> Sumado a lo previamente mencionado, en junio de 2018 la tasa de desempleo de la PEA fue de 3.4%, de la cuál la población joven ubicada en un rango entre los 15 y 29 años de edad se constituyó como la cifra más alta en materia de desocupación, según la ENOE-INEGI (STPS / INEGI., 2020), mientras que la tasa de desocupación entre dicha población fue de 5.8%, es decir, 1.7 millones de personas paradas (Camino & Chiatchoua, 2021, p. 4).

Por otra parte, el informe semestral de la OCDE publicado en 2019 específica que los tiempos actuales se han caracterizado por un período de desaceleración económica, debido al "alza de los precios de petróleo, la existencia de condiciones financieras más estrictas en el contexto internacional y de la existencia de tensiones comerciales entre potencias, lo que impactaría en la saturación del mercado laboral" (Camino & Chiatchoua, 2021, p. 4)

> De igual manera, la OIT establece que el crecimiento de la fuerza laboral en el mundo es insuficiente para equiparar la cantidad de población jubilada, misma que afectará en el futuro a los sistemas de pensiones y actividades económicas locales. Por su parte, dicha organización consideraba que para el 2018, la tasa de desempleo global alcanzaría la cifra de 5.5%, lo que en el año 2019 equivaldría a 35 millones de personas desempleadas frente a los 1,400 millones de personas que se encontraban previamente en esa condición durante el 2018 (Camino & Chiatchoua, 2021, p. 4).

Con relación a la categoría de "Inserción Laboral", si bien es cierto que el presente estudio no excluye la posibilidad que los egresados el Programa Erasmus+ puedan

desempeñarse en cualquier tipo de actividad económica, sin importar su sector (Primario, Secundario, Terciario o Cuaternario), no obstante, la investigación se ha enfocado principalmente hacia una orientación al sector de las Actividades Terciarias (Comercio y Servicios, ya sean públicos o privados), por lo que la mayor parte de las categorías expresadas tendrán dicho sesgo, mismo que se ve reflejado en la elaboración de los Perfiles de los egresados del Programa Erasmus+ en un capítulo posterior.

Con base en lo aquí expresado, el sitio web “Administración de Nómina” identifica en la actualidad las carreras con mayor número de profesionistas en el país, de las cuales destacan: Contaduría (661,200 p.), Ciencias Administrativas (607,400 p.) y Derecho (554,200 p.) (Asesoría Contable y Fiscal para Empresarios S.C. [ACFE]; 2020). De manera complementaria, la citada fuente considera que las carreras que actualmente poseen una mayor remuneración son: Ingeniería Naval y Aeronáutica, Medicina, Física y Rehabilitación Integral con salarios promedio de $ 16,000.00 M.N. mensuales (ACFE, 2020); en tanto que para los jóvenes profesionistas que se ubican entre 20 y 24 años, suelen optar por estudiar primordialmente las carreras de Ciencias Políticas, Mercadotecnia y Comercio Exterior (ACFE, 2020), lo cual es congruente con las carreras demandadas según el SNE.

A manera de reflexión final del presente apartado, cabe mencionar que:

> El aumento en el empleo global ha producido un rápido progreso tecnológico, el cual se puede ver a través del aumento significativo de las TIC, el uso de los robots en el trabajo y el creciente despliegue de la IA. Dichas tecnologías han eliminado un número sustancial de empleos que contribuyen a una disminución significativa en ciertas industrias, que van desde la producción textil hasta la fabricación de equipos eléctricos complejos”. (OECD, 2019).

2.2) Efectos del COVID-19 en materia de empleo en México

Debido a las circunstancias actuales por las que atraviesa en México, especialmente por la externalidad que la pandemia COVID-19 ha representado en materia de empleo desde el año 2020, se analizaron los datos del 2do. Evento (Julio 2020) de **la Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19** en las empresas, también denominada **ECOVID-IE 2020** (INEGI, 2020)**,** cuyos objetivos perseguidos consisten en conocer las afectaciones a las empresas por la contingencia originada por COVID-19, y también dar continuidad al análisis de las empresas que se captaron en la primera ronda con información de los meses de abril y mayo de 2020.

En el marco de la referida encuesta destacan las medidas que las empresas adoptaron durante la 1era. Ronda de encuestas o 1er evento (Abril 2020), entre las que destacan las medidas sanitarias, tales como acciones operativas instrumentadas, cierres temporales y paros técnicos, afectaciones por la contingencia y apoyos recibidos. Se tomaron en consideración las expectativas de los trabajadores en materia de ingresos.

Es importante resaltar por parte de las empresas y de los trabajadores, sus respectivas posibilidades de mantenerse ocupados y seguir operando, además de las nuevas medidas que se podrían adoptar de manera permanente (cubrebocas, gel anti-bacterial, termómetro y tapete sanitizante).

Por su parte, la encuesta tuvo cobertura nacional y su unidad de observación fue la empresa en sus diversos tamaños. Asimismo, se trató de una encuesta telefónica realizada a 1,873,564 unidades de negocios (INEGI, 2020), sin importar si se trataba de Micro (1-10 empleados), Pequeñas (11 a 24 empleados), Medianas (25 a 250 empleados) (Pymes) o

Grandes Empresas (más de 251 empleados). Entre las necesidades que se abordaron se encuentran las siguientes:

- Disminución de ingresos.
- Baja demanda de bienes y servicios.
- Escasez de insumos y/o productos (INEGI, 2020).

2.2.3) Cierres temporales y paros técnicos

Según los datos proporcionados por INEGI, en el primer evento de la encuesta, el 59.6% de las empresas encuestadas **cerró temporalmente su negocio**, mientras que el 23.1% lo hizo durante el 2do. Evento. Adicionalmente, la mayor parte de las empresas, tanto Micro, PYMES y Grandes Empresas aplicaron **medidas sanitarias** entre un 86.4% y 98.9% comprendiendo ambos eventos; mientras que las **campañas de información y comunicación virtual**, estuvieron durante ambos eventos en el rango de 40.1% a 53.9% en el caso de las Microempresas, entre el 58.3% y el 77.5% en las PYMES, mientras que en el caso de las Grandes Empresas los porcentajes fluctuaron entre el 92.1% y 92.8% respectivamente (1° y 2do. Evento) (INEGI, 2020).

En proporciones similares al párrafo anterior, las empresas adoptaron nuevas medidas que paulatinamente se convirtieron en permanentes, tales como las ventas por internet, la oferta de nuevos bienes y servicios adaptados a las circunstancias, o la adopción del trabajo por turnos a efectos de rotar al personal (INEGI, 2020), lo cual se podrá ir corroborando en la sección de entrevistas (*Cfr*. Cap. 5 y 6).

Es posible ubicar la diversificación de las cadenas de suministro y el trabajo en casa, mismo que se puede observar en el sector educativo, tal y como ya se mencionó anteriormente. Conforme a lo establecido en la encuesta **ECOVID-IE 2020 del INEGI,** el

trabajo en casa fue adoptado por un 11.2% de las Microempresas encuestadas, un 19% por las PYMES, y un 44.8% por las grandes empresas, lo cual arroja un 12.2% del promedio nacional a partir de la muestra tomada (INEGI, 2020). Esta medida se pudo observar en el sector docente de las escuelas primarias y secundarias, ya que la mayor parte de las clases se efectuaron a través de plataformas virtuales y desde el domicilio de los docentes y sus alumnos.

Subsecuentemente, el INEGI publicó el 23 de julio de 2020, la **Encuesta Telefónica sobre COVID-19 y mercado laboral (ECOVID-ML)** (INEGI, 2020)**,** que a su vez, permitió observar el comportamiento que el mercado laboral tuvo el mes de abril de ese año, mismo que complementa por la Encuesta ECOVID-IE 2020 (1er y 2do evento), ya que la ECOVID-ML presentaba datos correspondiente al ámbito laboral.

Según ECOVID-ML, para el mes de abril de 2020, en México se contaba con 68.2 millones de personas mayores de 18 años con línea telefónica disponible, de los cuales 35 millones de personas (51.3% de la muestra) formaban parte de la Población Económicamente Activa (PEA) y 33.2 millones (48.7%) correspondían a la Población No Económicamente Activa (PNEA) (INEGI, 2020).

Con relación al sector de la PEA entrevistada telefónicamente en la Encuesta ECOVID-ML, el instrumento mencionaba que **32.9 millones (48.2% de la muestra)** se encontraba ausente de su trabajo y 7.2 millones de personas (21.8%) en suspensión laboral, mientras que 9.9 millones (30.3%) no trabajó el número de horas habituales en su jornada laboral.

De manera suplementaria, sobre los 32.9 millones de personas que se encontraban físicamente ausentes de su trabajo, el 23% de ellos siguió trabajando desde su casa, además

el 46% vio sus ingresos reducidos y solamente el 5% recibió algún apoyo económico del gobierno, mientras que más del 90% no recibió ningún tipo de apoyo (INEGI, 2020) y (OIT, 2020).

Es importante tomar en consideración que se perdieron 5 millones de empleos durante el mes de abril de 2020 como consecuencia del COVID-19, de los cuáles 46% fueron trabajadores subordinados y remunerados, mientras que el 53% fueron trabajadores independientes. Asimismo, la OIT reportó que en el 2do. Trimestre del 2020, la tasa de desempleo en el país se incrementó en un 17.8% en el caso de las mujeres y 18.8% para los hombres (OIT, 2020). De ese universo mencionado, el 67% se desempeñaba en negocios de hasta 5 trabajadores (Micro-Empresas), el 92% no contaba con acceso a servicios de salud [pública] y el 22% recibió apoyo de un familiar (INEGI, 2020); mientras que en materia de ingresos, “de los 25.6 millones de viviendas con población de 18 años y más usuaria de teléfono, el 65.1% (16.7 millones) reportaron alguna disminución en sus ingresos por el COVID-19, mientras que el 37.4% (6.2 millones de hogares) vendieron algún bien, pidieron prestado o recurrieron a sus ahorros para hacer frente a la disminución de sus ingresos” (INEGI, 2020).

> Por último, es de resaltar que el 98.8% de las personas ubicadas en los 25.6 millones de viviendas encuestadas se encuentran informados de la situación de la pandemia, el 94.4% de ellas se lavan continuamente las manos para evitar contagios y el 72% mantienen la sana distancia (INEGI, 2020).

Una vez que se cuenta con el panorama general del marco teórico (Neo-Institucionalismo) en el ámbito de las organizaciones educativas, a la par de contar con un panorama general del mercado laboral en México, el cual se vio afectado por la pandemia COVID-19 (SARS-COV-2), el siguiente capítulo consiste en abordar las características

generales del Programa Erasmus+, el cual constituye el sujeto organizacional de la presente investigación, y del que se observarán sus efectos en materia de inserción laboral por parte de los egresados que cursaron una Maestría Conjunta bajo este Programa en el Continente Europeo.

3) Erasmus+ Una organización que aprende

“La organización, puede ser conceptualizada como un conjunto autopoiético de decisiones (Luhmann, 2005), y la empresa, como un depósito de conocimientos y escenarios propicio para el procesamiento de información (Nelson y Winter, 1982); razón por la cual también es vista como “un mecanismo de coordinación de la actividad económica”, porque de esta manera, coordina a los diferentes agentes y recursos a través de rutinas y procedimientos. Asimismo, la organización permite el flujo de información y conocimiento (tácito y explícito), necesarios para hacer las cosas e innovar” (Taboada, 2007, p. 172). Es desde esta perspectiva, que la organización actúa con vida propia y se inserta bajo la lógica del mercado, o al menos, se ha abordado de esta manera en el ámbito del sector privado, aunque el objeto de estudio de la presente tesis considera que otro tipo de organizaciones, en este caso, las académicas, quienes siguen patrones de comportamiento similares.

> Por lo tanto, se puede afirmar que el mercado es una de las instituciones más importantes porque “permite la libre concurrencia y eficiente asignación de recursos entre los distintos agentes y miembros de la sociedad.” (Alpuche et al., 2018, p. 44). A su vez, el mercado es una institución clave en el sistema capitalista y, no obstante, su centralidad, no es la única institución existente en el sistema en razón de que “surge un entramado legal capaz de realizar acciones transformadoras” (Alpuche et al., 2018).

Es importante reflexionar acerca del origen del Programa Erasmus+, en vista que sus prioridades responden a las conclusiones del documento sobre el Marco Estratégico Común para la Educación y la Formación, del 12 de mayo de 2009, titulado “A strategic framework for European Cooperation in Education and Training, ET 2020” (Lorenzo, 2014), el cual promueve los siguientes objetivos estratégicos:

1. Hacer que el *aprendizaje permanente* y la movilidad de formación sean una realidad.
2. Mejorar la calidad y la eficiencia de la educación y la formación.
3. Promover la equidad, la cohesión social y la ciudadanía activa.
4. Incrementar la creatividad y la innovación, incluido el espíritu emprendedor. en todos los niveles de la educación y la formación (Lorenzo, 2014).

Con base en lo previamente establecido, el documento mencionado concreta tres ámbitos temáticos prioritarios, mismos que son retomados por el programa con la finalidad de motivar la "movilidad, la empleabilidad, y el aprendizaje de las lenguas extranjeras (Lorenzo, 2014, p. 3).

En esa línea nace el programa europeo de educación "Erasmus+: The European Union Programme for Education, Training, Youth and Sport (2014-2020)", el cual constituye el siguiente paso evolutivo de su predecesor, *Erasmus Mundus*[7], con el fin de estimular "los intercambios formativos entre los diferentes protagonistas y agentes de la comunidad educativa de toda Europa, para promover la coordinación entre asociaciones estratégicas educativas y contribuir a la colaboración entre instituciones para el desarrollo de políticas y recursos comunes" (Lorenzo, 2014). En ese orden de ideas, Lorenzo (2014) menciona que a partir de la Estrategia Europa 2020, los actores involucrados establecieron los compromisos de elevar la escolarización terciaria superior del 32% al 40%, y reducir el abandono escolar temprano del 14 al 10% entre los Estados Europeos miembros del Programa (p. 1).

[7] Cabe mencionar que para efectos prácticos y de nomenclatura, el Programa *Erasmus+* sigue siendo conocido de manera habitual bajo el nombre de *Erasmus Mundus*, por lo que sin dejar de soslayar su dimensión legal, se podrá utilizar de manera indistinta cualquiera de las dos denominaciones a efectos de la presente investigación.

A efectos de lograr una mejor comprensión sobre el origen y los objetivos del Programa Erasmus+, es importante resaltar las Acciones Clave que el Programa ha tenido en la UE, lo cual establece las directrices que se mencionan a continuación:

a) **Acción clave 1 (KA1):** Movilidad de las personas por motivos de aprendizaje:
    - Desarrollo de Títulos de Máster conjuntos (EMJM).
    - Acciones:
        - Movilidad del personal (profesores, lectores, líderes escolares y trabajadores jóvenes).
        - Movilidad para estudiantes de educación superior, formación profesional y para estudiantes en prácticas.
        - Solicitud de préstamos estudiantiles y garantías de financiación para estudiantes (Lorenzo, 2014, pp. 3-4).

b) **Acción clave 2 (KA2):** Cooperación para la innovación y el intercambio de buenas prácticas.
    - Asociaciones estratégicas en el ámbito de la educación, la formación y la juventud por medio de organizaciones educativas que ejecuten proyectos escolares, establezcan redes de trabajo y formación conjunta; y finalmente, constituyan asociaciones entre escuelas y fomenten intercambios académicos.
    - Alianzas para las competencias sectoriales; mismas que se llevan a cabo entre instituciones educativas y la formación de establecimientos y

negocios: Asociaciones para el conocimiento, competencias y desarrollo de habilidades.

- Acciones de cooperación con terceros países y entre países vecinos (Lorenzo, 2014).

c) **Acción clave 3 (KA3):** Apoyo a la reforma de las políticas.

- Diálogo estructurado: Contactos entre jóvenes y responsables de la toma de decisiones en el ámbito de la juventud.
- Acciones de método abierto de coordinación interinstitucional.
- Iniciativas de prospectiva, investigación y reconocimiento de la UE.
- Diálogo sobre políticas con agentes implicados, sectores interesados, terceros países y organizaciones internacionales (Lorenzo, 2014, p. 4).

De manera suplementaria, Erasmus+ también toma en consideración las siguientes iniciativas:

- Acciones Jean Monnet.
- Acciones deportivas.

En última instancia, la idea de las acciones previamente establecidas “persiguen mostrar un panorama educativo complejo y mixto que combine acciones de educación formal e informal, propia de entornos tanto escolares como laborales” (Lorenzo, 2014, p. 5). Es desde esta perspectiva que por medio de la Teoría de la Triple Hélice se establece entre la variable independiente x de la presente investigación (*Programa Erasmus+*) con la variable dependiente y (*Inserción Laboral*) a través de los distintos mecanismos de la presente teoría. Asimismo, el elemento de conexión se lleva a cabo a través de la innovación que alcanzarán

los egresados del *Programa Erasmus+* luego de la realización de sus respectivos *Programas de Másteres Conjuntos* en diversas IES correspondientes fundamentalmente a los Estados Miembro de la UE, o bien de Terceros Países que establecen Asociaciones Privilegiadas con el presente bloque por medio de la Declaración de Bolonia y de los mecanismos que de allí han surgido a lo largo de la última década y media.

3.1) El Programa Erasmus+ y la Innovación

Luego de desarrollar el origen y la naturaleza del Programa Erasmus+, es importante mencionar que el Programa Erasmus+ se ha convertido en una herramienta que apoya a la formación de becarios –en este caso, mexicanos- en los países de la UE a través de la cual se les facilita su reinserción laboral en México, y de este modo, algunos sectores de la clase media del país adquieran una formación de élite, lo cual les permite tener la posibilidad de convertirse en élites académicas y desarrollar un perfil internacional (Fresan, 2017) que les facilitará su reinserción laboral con mejores condiciones salariales y de vida en México.

Con base en ello, el Perfil Internacional referido constituye una innovación que ha convertido al referido programa en un vehículo para la inserción de los postgraduados en el mercado laboral.

Esta realidad se puede apreciar por medio del establecimiento de una serie de categorías, retomadas del estudio de Fresán (2017) sobre la inserción de las élites que han desarrollado estudios en el extranjero, misma que puede ser estudiada en el marco de la teoría de la inserción laboral, la cual puede ser modificada o reformulada en función del objeto de estudio aquí tratado. Por lo tanto, la investigación continúa su desarrollo bajo un enfoque

predominantemente cualitativo en el marco de la utilización del método crítico racional y de la etnometodología (Garfinkel & Firth, s.f.).

Desde dicha perspectiva, se elaboró un cuestionario, por medio del cual se ha llevó a cabo un breve sondeo con el fin de extraer algunos datos basados en estadística descriptiva, a través del cual se levantó una muestra no-representativa de 15 egresados del Programa Erasmus+, tomada a partir del sitio web de Facebook: *EMA-LA Association*. Luego de cumplimentar dicha etapa del proceso de investigación, se realizaron 5 entrevistas semi-estructuradas que se codificaron a través del uso del Software Atlas Ti.

Con base en lo anteriormente mencionado es importante resaltar que el Programa Erasmus+ constituye una "organización que aprende" y se encuentra sujeto al "cambio organizacional" (Ibarra, 1999). De la misma manera, también representa una Fuente Alternativa de recursos, tanto para las IES como para los estudiantes interesados en participar en el Programa, por lo tanto, según la literatura consultada, el Programa facilita la delimitación del Perfil Internacional del becario, ya que le permite incrementar su capacidad directiva, misma que "suele forjarse con el tiempo gracias a nuevos recursos, técnicas mejoradas, aumento de la cohesión del personal y experiencia acumulada" (Brint & Karabel, 2001, p. 434). Dicha situación puede ejemplificarse por medio del caso de los colegios universitarios [en EE. UU.], a través de los cuales, la capacidad directiva "se desarrolló más claramente con el perfeccionamiento de las actividades de pruebas, asesorías, selección de estudiantes y su colocación en empleos a partir de los años treinta [del siglo XX]" (Brint & Karabel, 2001, p. 434).

Adicionalmente, es importante tomar en cuenta las presiones del mercado y las capacidades directivas como elementos importantes del cambio organizacional, aunque

también es importante mencionar otros cuatro factores: “1) conflicto de grupos de prestigio, 2) ocasiones de congregación nacional, 3) cambios demográficos y 4) entrada de nuevos competidores en el mercado de la formación” (Brint & Karabel, 2001, p. 435).

Por lo tanto, “el argumento demográfico sostiene que el influjo de los estudiantes con menores calificaciones fomenta la profesionalización como respuesta a sus intereses particulares. El aumento de estudiantes de medio tiempo y mayor edad sufren efectos similares por las mismas razones” (Brint & Karabel, 2001, p. 436), cuya repercusión se traduce en una mayor demanda de escuelas profesionalizantes en lugar de aquellas que enseñan Humanidades, al menos en los Estados Unidos.

No obstante, siguiendo la misma argumentación, es notoria la importancia de los nuevos competidores en el mercado de la formación académico-profesional, ya que Brint & Karabel (2001) argumentan que paradójicamente la presencia de competidores fuertes se ha traducido en estancamiento y división en facciones al interior de las Dependencias y Departamentos Universitarios; mientras que los competidores débiles han alentado un “efecto vigorizante al interior de los Colegios Universitarios” (p. 437). Si bien es cierto que es complejo demostrar la causalidad del referido argumento es posible que de manera empírica tenga cierta lógica, debido a la presencia de espacios de poder al interior de las instituciones educativas.

3.2) Tipos de acciones llevadas a cabo en el marco del Programa Erasmus+ (2014-2020)

Luego de analizar los distintos tipos de acciones clave KA1, KA2 y KA3, (Lorenzo, 2014, p. 6), queda constatada la importancia de realizar acciones basadas en el Método Abierto de Coordinación Interinstitucional (MAC), así como de iniciativas basadas en prospectiva e investigación, para lo cual son de utilidad las Cátedras Jean Monnet de la UE, que facilitan el

diálogo en materia de políticas con distintos agentes, tanto gubernamentales como no gubernamentales, incluyendo organismos internacionales y terceros países no miembros de la UE, ni de su entorno inmediato.

Por lo tanto, las acciones anteriormente descritas y otras que se añaden en un momento subsecuente, permiten apreciar “un panorama educativo complejo y mixto, que combina acciones de educación formal e informal, propias de entornos escolares y laborales, aunando objetivos locales e internacionales” (Lorenzo, 2014), que permiten desarrollar planes de formación por parte de las IES que participen en el Programa.

3.2.1) La unificación de los Programas de Cooperación Educativa Europea bajo el acrónimo Erasmus+

Las distintas acciones en materia educativa y cultural, tanto al interior de la UE como aquellas dirigidas a Terceros Países (no-miembros de la UE), se han unificado de manera gradual y paulatina de los nombres de los distintos Programas de Cooperación Académica bajo el acrónimo de Erasmus+, mismo que involucra a los distintos Programas de Educación Superior que presentan un grado de internacionalización entre los 27 Estados miembro de la Unión Europea, además de los referidos terceros países, en especial los de América Latina. En adición a lo anterior, se comenzó a utilizar la nomenclatura *Erasmus Mundus*, cuando se trataba de *Programas de Titulación de Másteres Conjuntos* (Maestrías); o bien; *Erasmus+ Sports*, si el Programa se enfocaba a la promoción del deporte.

La situación anteriormente descrita permite visualizar el proceso evolutivo de Erasmus+ como un ente organizacional a largo plazo, el cual aprende y evoluciona. Este crecimiento, a su vez, implica un proceso de unificación de esfuerzos de programas educativos, deportivos y lingüísticos en un único marco institucional y administrativo llevados

a cabo por la CE (órgano de toma y ejecución de decisiones al interior de la UE), la cual, en el marco de los Estudios Organizacionales, planifica, organiza, direcciona y evalúa el papel que desempeña como labor o medida de apoyo por parte de la UE en materia de política educativa y de juventud en el marco de sus competencias compartidas en conjunto con sus Estados miembro y Terceros Países que también participan en el marco de las referidas estrategias y planes de cooperación internacional.

3.3) Debilidades y áreas de mejora del programa

A partir de lo estudiado, el Programa Erasmus+ (*organización que aprende*) también cuenta con una serie de debilidades, entre las que se encuentra una base legal poco vinculante dado el carácter de la legislación europea, misma que queda a la transposición de la norma por parte de los Estados Miembros a partir de sus respectivas legislaciones nacionales, ya que el Programa constituye una *medida de apoyo* por parte de la CE (DG Educación, Juventud, Deporte y Cultura) que complementa las políticas de los Estados Miembros de la UE en materia de educación superior, juventud, deporte y promoción del empleo, por lo que en términos prácticos se puede mencionar que Erasmus+

> Incorpora el deporte y la acción social juvenil, en especial por las implicaciones presupuestarias que dejan sin resolver los porcentajes de asignación económica, distribución de responsabilidades y aspectos relativos a la toma de decisiones institucionales, difíciles de conciliar entre los diferentes estados europeos, que distribuyen los Ministerios de Educación, Deporte, Cultura y Atención a la juventud (A. Vassiliou, Comisionada para la Educación, Cultura, Multilingüismo, Deporte, Medios de Comunicación y Juventud, citada por Lorenzo, 2014, p. 7).

Con el fin de justificar la viabilidad de Programa en su implementación, cabe destacar que a pesar de contar con un base jurídica débil, se ha convertido en un área de oportunidad para estudiantes provenientes de otras partes del mundo, en este caso, de México; ya que otorga una base de apoyo con el objeto de que ellos formen parte del Programa y puedan cursar estudios de posgrado en IES de tres países de manera simultánea a través de los Consorcios de Universidades Erasmus+, lo cual no sucede con otros Programas de Becas de carácter nacional, como son los participantes de los Programas de Becas Fulbright (Estados Unidos), Campus France (Francia) o la Agencia DAAD (Alemania), quienes limitan la experiencia académica del estudiante al país de acogida de la beca.

Asimismo, autoras como Lorenzo (2014) consideran a destacar el papel que Erasmus+ cumple en tanto que apoya la labor de la función inspectora de la educación como una base para la evaluación de la 2° fase del Programa, proceso llevado a cabo en el año 2020.

Como parte de dicho preámbulo, es relevante destacar de nueva cuenta que Erasmus+ forma parte de una *organización que aprende* y por lo tanto se tiene que considerar desde la perspectiva del aprendizaje organizacional y cambio institucional para justificar el proyecto de investigación en curso. Desde esta perspectiva, no se puede olvidar la importancia de retomar la literatura proveniente de los autores Neo-Institucionalistas, tanto en su vertiente económica como sociológica.

Para reafirmar lo anteriormente mencionado, Erasmus+ contó para el período 2014-2020 con un presupuesto anual total de 16,450 € millones (17,400 USD millones)[8] (European Commission [EC], 2022) con la finalidad de que los estudiantes pudieran adquirir “capacidades

[8] TC € / USD: 1 / 1.05 (Noviembre 2022).

y desarrollarse de manera personal, socioeducativa y profesional a través de estudios académicos, formación, experiencia laboral o voluntariado en el extranjero" (Tribunal de Cuentas Europeo [TCE], 2018, p. 11), (*Cfr*. Cap. 7.2 y Tabla 20).

Asimismo, para garantizar la ejecución del Programa se ha aplicado la gestión indirecta, por medio de la cual, la CE "delega la ejecución a las agencias nacionales establecidas en cada país del Programa, que gestionan todas las fases de ciclo de vida del proyecto, y son designadas por las autoridades nacionales, que también nombran un organismo de auditoría independiente" (TCE, 2018, p. 12). En el caso de México, las funciones mencionadas se canalizan a través de la Delegación de la Unión Europea en México, en específico por el área relativa a Educación y Cultura de la mencionada Misión Diplomática.

Desde allí se realizan las labores correspondientes de difusión del Programa y se proporciona la asesoría u orientación a los futuros becarios para que puedan contactar a alguna universidad que forme parte del Consorcio Erasmus+ y de esta manera apoyarles en su postulación; también se le proporciona la orientación necesaria cuando el becario retorna a México y requiera realizar trámites de reconocimiento y revalidación de sus estudios en México, lo cual conlleva una serie de problemáticas que serán abordadas más adelante (*Cfr*. Cap. 9.3.4).

De igual manera, el TCE (2018) realizó un balance del Programa, en el cual hizo hincapié en algunas consideraciones como son las siguientes:

a) Considera que las acciones de movilidad Erasmus+ le han dado un valor añadido a la UE, por medio del mejoramiento de un sentimiento de identidad europea y multilingüismo (p. 9).

b) Reconoce un cumplimiento de las metas del programa, sin embargo, se complica su medición ya que la mayor parte de la evidencia proviene de indicadores cualitativos obtenidos a través de entrevistas y encuestas, por lo que se requiere ajustar los indicadores cuantitativos con la base legal del programa (p. 9).
c) Erasmus+ ha introducido innovaciones que facilitan la simplificación administrativa de la movilidad [académica]; no obstante, los procesos de solicitud e informes siguen siendo complejos, tanto para los demandantes de una beca, como para los gestores y tomadores de decisiones (p. 9).

Con base en lo anteriormente establecido el TCE (2018) sugiere establecer mecanismos adicionales de evaluación que vayan alineados con los objetivos del Programa y los someta a seguimiento e informes; al mismo tiempo que se desarrollen indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos referidos a partir de la importancia de la asignación de fondos en cada una de las Acciones Clave ya establecidas. Por último, también enfatiza la importancia de reducir la carga administrativa y facilitar la cumplimentación de las solicitudes e informes para sus beneficiarios, tanto en la parte procedimental como en la erogación de recursos. Por último, también se recomienda a la CE introducir una mayor flexibilidad para el desarrollo de programas de Doctorado (TCE, 2018, p. 10).

Si bien es cierto que estas y otras recomendaciones se encuentran circunscritas en el ámbito europeo del Programa, se podrá observar en secciones posteriores que las áreas de mejora propuestas también son extrapolables a la organización y gestión del Programa Erasmus+ en México (*Cfr.* Cap. 8).

4) Metodología

Tabla 7

Diseño metodológico de la investigación

	Paradigma	Estudios Críticos en Administración (*Critical Management Studies*)
DISEÑO METODOLÓGICO	**Enfoque**	Cualitativo (los hallazgos se validarán por triangulación de autores y teorías)
	Método	Fenomenológico: Etnometodología.
	Nivel	Explicativo
	Corte	Transversal
RECOLECCIÓN DE DATOS	**Instrumento o herramienta**	Fuentes secundarias: Bases de datos (OIT, ANUIES) Referencias bibliográficas y artículos de investigación (*papers*) Fuentes primarias: Actores involucrados en Erasmus+
PROCESAMIENTO DE DATOS	**Técnica**	Cuestionario, entrevistas semi-estructuradas o historias de vida.
	Instrumento	Uso de Excel (Estadística Descriptiva). Codificación por medio del software Atlas Ti. Teoría Fundamentada (TF) Matriz de categorías. Modelo de Análisis de Redes Sociales (ARS).

Nota. Elaboración Propia.

4.1) Paradigma

El paradigma de la presente investigación se inserta en la Escuela Canadiense sobre los Estudios Críticos en la Administración (*Critical Management Studies*) (CMS) de tal manera que al retomarse el planteamiento del problema con el que se inició la investigación, es importante considerar un enfoque con perspectiva interdisciplinaria, mediante el cual se ponga énfasis en el proceso de fragmentación del conocimiento empírico a través de ciencias y disciplinas, lo cual, según los postulados de autores como E. Morin y B. Nicolescu, se logran enmarcar en la denominada Teoría Crítica, que a su vez plantea una revisión del paradigma eurocéntrico y el principio reduccionista de la ciencia, motivo por el que se vuelve imperativo la observación de la realidad empírica a partir de una visión transdisciplinaria. Con base en lo anteriormente mencionado, la presente tesis se encuentra enmarcada en el paradigma desarrollado por la Teoría Crítica de la Administración (Escuela de Montréal).

Entre los orígenes de la citada teoría se encuentran autores como Chanlat (2005) y Alvesson (2009), entre cuyos enfoques buscan abordar a la Administración y los Estudios Organizacionales desde un enfoque cualitativo, a través del uso de métodos como la etnografía y la observación participante, al mismo tiempo que dejan de lado la búsqueda de la eficacia y la eficiencia en la disciplina con el fin de valorar al individuo, en tanto que sujeto/objeto de estudio y unidad de análisis en sus investigaciones. Como consecuencia de lo anterior, se pretende realizar una síntesis sobre el mencionado paradigma crítico, con base en sus principales características.

Según Sanabria y otros autores (2001), se plantean cinco conceptos básicos para la investigación que dan forma a los Estudios Críticos en Administración (CMS).

a) **Performatividad crítica:** inclinación hacia la acción e intervención sustentadas en la reflexión y la comprensión de los acontecimientos.

b) **Reflexividad:** considera a las relaciones de poder y sus estructuras existentes por parte del investigador en Administración. A su vez, también toma en cuenta la creciente tendencia a cuestionar no solamente a otras corrientes del campo de la Administración, sino también a realizar su propia autocrítica (Sanabria et al., 2015, p. 223). De igual manera, persigue crear sus perspectivas propias sobre la disciplina a partir de un enfoque crítico, ya que trata de no ignorar las especificidades de cada región del planeta en consonancia con las distintas teorías trans-modernas y pos-colonialistas.

c) **Voz (*Voice*):** habilidad para expresar experiencias, demandas y quejas de aquellos actores ignorados e invisibilizados por la disciplina. Se lucha por el obtener el reconocimiento y dar voz a quienes no la tienen.

d) **Capacidad de escucha (*Listening*):** capacidad de escuchar las voces de los participantes y el trasfondo de sus intervenciones.

e) **Multidimensionalidad:** Implica asumir una mirada crítica y observar “diferentes modos de análisis” que permitan tratar complejidades y niveles de comportamiento humano al interior de la organización (Sanabria et al., 2015, p. 220)

En seguimiento a la enunciación de los conceptos básicos del paradigma mencionado, es de mencionar que los CMS buscan proporcionar una mirada renovada a los fenómenos organizacionales en el marco de la Ciencia de la Administración, ya que los países de América

Latina se ubican en condición de subordinación y dependencia con relación al desarrollo global de la disciplina (Sanabria et al., 2015)[9].

Bajo las circunstancias actuales, no se puede olvidar que los Estudios Críticos de la Administración también deben retomar entre sus objetos de estudio a la "empresa, la organización y los procesos, no solo como relaciones sociales, sino también los *objetos* de estudio que simultáneamente se convierten en *sujetos* de estudio" (Jiménez, 2015, p. 25); lo cual a su vez se erige en un puente, o al menos evita una ruptura total con a la Administración Científica de corte tradicional.

A partir de lo anteriormente mencionado, (Parra, 2005, citado por Jiménez, 2015), permite a la:

> Administración ir más allá de las relaciones económicas de eficiencia y eficacia, permite adentrarse en los procesos simbólicos, relaciones de confianza, solidaridad, cooperación… y revelar las relaciones sociales… que se desarrollan en el proceso de investigación. De esta manera se podrá llegar a un intrincado de *sujeto-objeto-sujeto* de la organización a partir de la trans-modernidad, esto implica el reconocimiento de la complejidad, para explicarlo por los medios de *incertidumbre* y *complementariedad* de la física cuántica (Jiménez, 2015, p. 25-26)

[9] Desde la perspectiva de los CMS, autores mexicanos como Eduardo Ibarra Colado o Luis Herrera Hirose han puesto énfasis en que las corrientes tradicionales de la Ciencia se han enfocado en la formación de élites que desarrollan *conocimientos de punta*, lo cual apuntala la asociación entre conocimiento y poder. En contraparte, Sanabria y otros autores desarrollan un Estado del Arte que busca diferenciar en términos académicos a los CMS frente a la Escuela Norteamericana o de la Administración Científica (*Administrative Science Quartely*) y la Europea o Crítica (*Groupe théorique*, proveniente del *European Group for Organizational Studies* [EGOS]). (Sanabria et al., 2015).

Conforme a los académicos del paradigma CMS, se busca cuestionar aquellos elementos inmersos en la tradición de su campo de estudio, así como las relaciones de dominación que se le encuentran vinculadas. Por su parte, cuestionan a las organizaciones en tanto que se encuentran representadas como instrumentos racionales con metas compartidas y medios de satisfacción para las necesidades de las personas, en función de la producción de bienes y servicios, motivo por el cual, autores como Clegg & Dunkerley las asumen como "mecanismos de control", constructo que acerca este paradigma con el posmodernismo, el neo-marxismo y los estudios poscoloniales (Sanabria, et al., 2015).

Una vez abordados los principales aspectos del paradigma crítico en la Administración, es de igual relevancia considerar al método desde una perspectiva transmoderna, por medio del cual se considera al *Método* como "una institución legitimadora de la verdad" (Jiménez, 2015, p. 17) debido a que constituye un paradigma que sirve como parte de una reflexión del Estado del Arte sobre la Teoría de la Complejidad (Edgar Morin), o del Paradigma de la Transmodernidad, también estudiado por otros autores, tales como Dussel (2004) o Moreno (2007).

Este último autor ha planteado el debate entre los conceptos de "modernidad", "posmodernidad" y "transmodernidad". Según su perspectiva, la modernidad consideraba la centralidad de Europa como eje de la cultura occidental por medio de la creación del "Sistema Mundo" (Cfr. I. Wallerstein), mismo que sentó las bases del capitalismo y un proceso de acumulación primitiva que facilitó la explotación de metales preciosos de las colonias americanas de España y Portugal entre los siglos XVI y XIX (Dussel, 2004).

Los países de Europa Occidental adoptaron una serie de innovaciones técnicas y científicas que lo situaron en una posición de hegemonía frente al Indostán (actuales India y

Pakistán) y China, lo cual fue reafirmado por la Conferencia de Berlín (1884) confirmando el contexto de modernidad occidental que se vivía en el orbe. Sin embargo, dicha modernidad entró en crisis durante el siglo XX y se comenzó a debatir el concepto de "posmodernidad" en el ámbito de la globalización capitalista. En contraste la "posmodernidad" también fue cuestionada y criticada a través del concepto de "transmodernidad", el cual surge como

> Una interpretación nueva del fenómeno de la modernidad por parte de los países "excluidos" (América Latina, Asia y África), que reclaman una visión del mundo multicultural, poscolonial, pluralista, tolerante y democrática, así como respetuosa de la exterioridad y afirmativa de [sus] identidades (Dussel, 2004, p. 223).

Derivado de los postulados de Dussel, se puede afirmar que el método es relevante en razón de la relación sujeto-objeto, es decir de quién según la Administración Científica, "se trata de cosas diferentes y separadas… por lo que el observador debe ser neutral para que el proceso sea objetivo" (Jiménez, 2015, p. 18-19).

La situación anteriormente expuesta implica la necesidad de validar esa verdad con base en los CMS o algún otro paradigma que el investigador considere apropiado. Por lo tanto, en consonancia con lo expresado por Jiménez, "el método se erige como una ideología de ideologías con él que se llega a la verdad, por tanto, se vuelve una institución que de manera histórica legitima el conocimiento científico, pero más que él, legitima la acción del científico" (2015), lo que en los hechos refuerza el papel de la crítica llevada a cabo por el citado autor.

Finalmente, Jiménez (2015) también considera que el método desempeña un papel transformador que "ejerce su función no en la medida en que a través de él se llega a cierto conocimiento, sino que es capaz de legitimar ese conocimiento". Por lo tanto, en una investigación basada en el mencionado paradigma cobra importancia el nivel de intromisión

del investigador, “[quien] por un lado, acepta que efectivamente la ciencia social no persigue conclusiones neutrales y objetivas… en cuanto a la posición del sujeto, [ya que] no sólo no es neutral, [también] es transformador” (p. 20).

Por su parte el paradigma de la transmodernidad requiere que el investigador ejerza

> Un papel transformador y co-constructor (junto con sus sujetos de estudio) de nuevas realidades sociales más incluyentes y humanistas, por lo que la metodología cualitativa [atraviesa el dilema] entre presentarse como una alternativa para la comprensión de fenómenos sociales a partir de la intersubjetividad o asumir el rol de una investigación que incide en la realidad y la transforma deliberadamente (Jiménez, 2015, p. 17-18).

A partir de lo expuesto, los criterios básicos del referido paradigma por los académicos de los CMS son los siguientes:

1. Mantener una posición no-performativa frente a las relaciones entre individuos en el contexto organizacional, debido a que afirma que las relaciones no deben ser evaluadas a partir del desempeño y sus resultados, sino por medio de las interacciones que tengan entre ellos, por lo cual se sugiere de manera implícita la formación de redes organizacionales como medio para interpretar las relaciones de tipo objeto-sujeto en el campo de estudio de la Administración.
2. Desarrollar una actitud crítica frente a la desnaturalización del sujeto (ser humano) por parte de algunos exponentes de la Escuela de la Administración Científica.
3. Trabajar a partir del concepto de reflexividad y buscar una aproximación diferente hacia la relación sujeto-objeto de la investigación (Sanabria, et al., 2015).

Con base en lo anteriormente establecido, el autor referido expresa que el desarrollo del método científico (mismo que critican los CMS) vino de la mano de la evolución de la ciencia y la técnica como parte del proceso de modernidad capitalista, lo cual le proporcionó al método una “función histórica que legitima dicho conocimiento” (Jiménez, 2015, p. 19). En contraste, la relación sujeto-objeto quedó limitada a la interpretación y criterio del sujeto (en este caso, del investigador), mientras que el objeto pasó a tener una relación subordinada, así como a perder su capacidad de reacción y respuesta frente al primero, dando lugar a la “colonización” del conocimiento. De allí la respuesta liberadora por parte del paradigma crítico, en tanto que posmoderno y poscolonial, cuyo efecto se puede apreciar en el reemplazo de los enfoques cuantitativos en beneficio de aquellos de índole cualitativo o interpretativo.

Luego de considerar lo anterior, los CMS y el paradigma de la Administración Transmoderna se aplicarán para establecer la correlación entre la evolución que tuvieron los becarios del Programa Erasmus+ en su modalidad de Másteres Conjuntos -no solamente como objeto de investigación, sino también convertido en sujeto de investigación- y su posterior inserción laboral en el país.

Es desde esta perspectiva, que su busca plantear una aportación a la construcción del conocimiento y avance de los CMS, en tanto que cumple con un conjunto estructurado de conocimientos de la disciplina científica, sin perder el foco de su importancia con la vinculación con otras ciencias, como son las Políticas Públicas, las Relaciones Internacionales o la Sociología Laboral. Consecuencia de ello, dicho paradigma se sustenta en sus aportaciones de carácter transmoderno y poscolonial.

4.2) Enfoque

El enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo, sin soslayar que en la fase de resultados se toman en cuenta los datos de un sondeo que se le aplicará a una pequeña muestra de egresados del Programa Erasmus+ en México, básicamente con fines interpretativos, lo cual facilita la explicación de los efectos que ha tenido el desarrollo del Programa en la vida laboral de los egresados de los EMJM.

A partir de los enfoques teóricos abordados, John W. Creswell (2014) destaca la importancia de retomar la aseveración que el uso de datos cuantitativos y cualitativos "proveen diferentes tipos de información (datos abiertos si se trata de una investigación de tipo cualitativo y datos cerrados si es de tipo cuantitativo)" (p. 264), razón por la cual se busca que el investigador realice un intento básico por definir el diseño, los motivos para elegir el procedimiento y el valor [metodológico] de su investigación.

Con base en lo anteriormente mencionado, se procede a la discusión sobre la "recopilación de datos, su análisis e interpretación y procedimiento de validación en el contexto de su respectivo diseño de investigación" (Creswell, 2014, p. 264).

Desde esta perspectiva, el enfoque de la investigación consta de dos fases:

a) **Fase cuantitativa:** A través del uso de Estadística Descriptiva ya que se emplean fuentes secundarias e incluye el manejo de las bases de datos del INEGI (ENOE), UE (específicamente el Programa Erasmus+) y Organismos Internacionales como la OIT, así como de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES); mismas que se utilizan para retomar aquellos datos relevantes que sustenten, y en su caso validen, los resultados del cuestionario y las entrevistas llevadas a cabo con los

egresados del Programa Erasmus+, en su Acción Clave KA2 (Programas de Másteres Conjuntos).

Para tal fin, es importante tomar en consideración la elaboración de Tablas y Gráficas que consideren la información recopilada y se apoyen en la presencia de fuentes que garanticen validez y confiabilidad a la investigación, además de la interpretación que se lleve a cabo del uso de la información correspondiente.

b) Fase cualitativa: Luego del desarrollo de la fase cuantitativa, se plantea la segunda fase (etno-metodología) que consiste en el uso de fuentes primarias con el fin de obtener los resultados esperados. En ese contexto, se maneja como técnica la entrevista y la elaboración de cuestionarios con base en entrevistas semi-estructuradas de 5 personas que hayan concluido sus estudios de algunos de los EMJM, que además, puedan comentar su experiencia a partir de los llamados relatos o historias de vida (*récits de vie*).

Creswell (2014) hace una reflexión sobre las características para aplicar la referida metodología de la investigación, según el cual afirma que:

- "Involucra la recolección de datos cualitativos y cuantitativos con el fin de responder preguntas de investigación o hipótesis previamente efectuadas.
- Analiza ambos tipos de datos [cuantitativos y cualitativos] previamente mencionados en el punto anterior, lo cual debe realizarse de manera rigurosa, con el fin de fusionarlos, vincularlos y codificarlos.
- Los procedimientos para la recopilación de datos requieren considerar el tiempo de recolección de información (concurrente o secuencial), así como el énfasis o importancia que se le desee dar a cada fase de la investigación.

- Los procesos descritos necesitan estar sustentados por una cosmovisión filosófica o teoría explicativa" (Creswell, 2014, p. 266).

En el presente orden de ideas, es importante mencionar que la importancia de los métodos mixtos puede apreciarse tanto en una visión general, ya que por medio de ellos "se minimizan las limitaciones tanto de un enfoque cuantitativo como cualitativo si [el objeto de estudio] se aborda por [medio de enfoques] separados" (Creswell, 2014). De igual manera, desde una perspectiva práctica, "los métodos mixtos proporcionan un enfoque sofisticado y complejo en la investigación, lo cual le permite al investigador considerar nuevas y distintas perspectivas [sobre la relación objeto/sujeto]" (Creswell, 2014). Por lo tanto, su utilidad se puede apreciar ya que permite:

- Explicar resultados cuantitativos por medio de una recopilación de datos cualitativos y su respectivo análisis.
- Desarrollar mejores instrumentos de medición a través de la recolección y análisis de datos cualitativos, así como de los instrumentos que les puedan permitir se analizados por medio de una muestra determinada.
- Incorpora perspectivas individuales, tanto del entrevistador como de los sujetos entrevistados.
- Permite un mejor entendimiento acerca de la necesidad *por* y *para* el impacto de un programa de intervención (Ej. Estudiantes de un Posgrado Internacional) con base en la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos a lo largo del tiempo" (Creswell, 2014, p. 267) (*Cfr*. Cap. 8.4).

Dado que la fase interpretativa y analítica de los resultados de la investigación se estará llevando bajo un enfoque cualitativo, es importante considerar la importancia de poseer el

conocimiento y abordaje también de los enfoques cuantitativos, ya que serán de utilidad en la última fase de discusión y análisis, razón por la cual, también se considera necesario contar con una selección adecuada de los instrumentos que puedan validar los hallazgos y resultados que garanticen los criterios de validez y confiabilidad en una investigación académica.

4.3) Método

El método utilizado es la Fenomenología (Alfred Schutz), específicamente a través de la corriente de la etnometodología planteada por autores como Harold Garfinkel (Cfr. *Introducción*) y Alan Firth (2010). Cabe mencionar que la fenomenología parte del estudio del mundo cotidiano, es decir, de las actividades mundanas y comunes que realizan las personas en sociedad. Asimismo, su perspectiva etno-metodológica cumple con una triple función, de la que se destaca:

a) Desafiar la dominante teoría sociológica acerca de la naturaleza del orden social, a través del énfasis que se pone en el conocimiento del sentido común, por encima del conocimiento "objetivo" o "científico". Nótese la importancia de las valoraciones subjetivas que ofrecen los sujetos de estudio (*Erasmus Alumni*), mismas que requieren ser tomadas en cuenta al momento de observar su comportamiento y reacciones una vez aplicado el cuestionario, o bien, al momento de llevarse a cabo las entrevistas semi-estructuradas.

b) Enfatizar **el papel constitutivo de la cognición en la organización de las actividades sociales,** lo cual puede observarse como "la <<racionalidad>> construida sobre los fundamentos cognitivos de las suposiciones del sentido común" (Firth, 2010, p. 609).

c) **Describir el "trabajo" local, contingente y reflexivo a través del cual escenarios sociales concretos, identidades y actividades se vuelven reconocibles y significativos** (Firth, 2010, p. 609)**.** Paralelamente, es también importante recolectar expectativas y experiencias a partir de los "comportamientos de ruptura" de los entrevistados (Firth, 2010, p. 610).

Debido a que la investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, es igual de importante retomar que la primera etapa para el proceso de recolección de datos se basa en el uso de la técnica de la Estadística Descriptiva, lo cual no va en contradicción con el enfoque citado ni con los métodos empleados, según la literatura que aborda el tema (Denzin & Lincoln, 2000). De este modo, también se hace uso de fuentes secundarias para dar consistencia a las observaciones y hallazgos derivados del enfoque metodológico empleado. Algunas fuentes abordadas provienen de organismos e instituciones oficiales como es el caso del Consejo Mexicano de Posgrado, el INEGI o la OCDE.

En consecuencia, Hernández-Sampieri & Mendoza consideran importante describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable de investigación con el fin de aplicar un instrumento determinado en una muestra o serie de casos. Según los autores un "análisis descriptivo de cada variable de investigación implica el conteo de casos que se presentan en las categorías de las variables con el propósito de conocer tendencias" (2018).

Por consiguiente:

La transición de un enfoque cuantitativo a uno cualitativo se lleva a través de un análisis de factores con los datos cuantitativos que nos permita su posterior cualificación. En este caso: los datos numéricos son examinados y se considera su significado y sentido

> (lo que nos “dicen”) que permiten concebir temas que reflejen tales datos y los visualizan como categorías. (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 657)

Posteriormente, se procede con el procesamiento de datos a través de nuevas variables, a partir de un universo de 632 egresados del Programa Erasmus+ (EC, 2021) que permitan seleccionar una muestra limitada de personas a quiénes se les realice una entrevista en profundidad, a efectos de ampliar los datos cualitativos hasta alcanzar su punto de saturación teórica[10] y desarrollar la comparación correspondiente.

Una vez que se cuenten con las categorías para realizar un análisis cualitativo, se lleva a cabo la aplicación de **la etnometodología, misma que a su vez se preocupa por “conocer cómo se descubre y organiza la vida social”** (Ritzer, 1997, p. 268) en el marco de los CMS y cuya importancia consiste, según Bertaux en:

> Retomar aquello que contienen los datos factuales reemplazados en su orden diacrónico, los índices descriptivos o explicativos propuestos por los sujetos, gracias al descubrimiento de lo recurrente de un suceso o acontecimiento de vida al otro y la puesta en escena de conceptos y de hipótesis. Desde esta perspectiva, la función de los datos no es verificar hipótesis elaboradas previamente, sino apoyar en la construcción de un cuerpo de [nuevas] hipótesis (Bertaux, citado por Chanlat, 2005).

La investigación en materia de gestión de organizaciones retoma la tradición etnográfica, con base en la sociología, al menos en el mundo francoparlante (Chanlat, 2005). Dicha tradición se enfoca principalmente en las “relatos de vida” (*récits de vie*) y la observación

[10] La saturación teórica puede definirse como el punto en la construcción de una categoría en el cual ya no emergen [nuevas] propiedades, dimensiones, o relaciones durante el análisis; por lo que las relaciones [ya existentes] entre categorías se encuentran correctamente establecidas y validadas (Strauss & Corbin, 2002, p. 157, 231).

participante en el marco de ciertas prácticas de gestión de universos organizados (Chanlat, 2005).

Por lo general, los objetos de investigación y sus métodos se han enfocado en la tradición cuantitativa, sobre todo en el ámbito de las finanzas, mercadotecnia y gestión de operaciones diversas. Sin embargo, el uso de la etnografía, también se aplica para las organizaciones y su gestión, donde también se utiliza en el marco de la gestión de recursos humanos, en este caso, de los egresados del Programa Erasmus+.

4.3.1) Uso de la observación participante en los estudios organizacionales

La etnografía es importante como disciplina científica en tanto que busca abordar un grupo y estudiar sus costumbres, usos, prácticas, organización social y cultural. Desde una perspectiva histórica (años 80's del siglo XX), la referida disciplina pareció interesarse más en el mundo, y particularmente, en el mundo de la Empresa, por lo que a partir del presente enfoque, también debe mostrar interés en la comprensión del compartimiento de sus usuarios, clientes, equipos de trabajo, y sobre todo, en el aspecto simbólico de la organización (Chanlat, 2005).

Es importante poner hincapié en el nivel de involucramiento como parte del método de observación participante, así como evaluar la importancia o pertinencia de la intervención social por parte del investigador, ya que de ello depende la posible relación que los egresados previamente explicitados tengan con el tipo de inserción laboral que alcancen, una vez que ejerzan su actividad profesional en el momento de retornar a México.

Para concluir con la parte referente al método de la investigación, se emplea un diseño de concurrente y por triangulación. Por triangulación se entiende un proceso que "combina en

un estudio único de distintos métodos o fuentes de datos que deben emplearse en conjunto con el trabajo de campo" (Taylor & Bogdan, 1994, p. 91-92) (*Infra*. Cap. 5 y 6), situación que permite la cualificación de datos cuantitativos. En consecuencia, la presente investigación considera la importancia de "un análisis estadístico descriptivo, por lo que la presencia de categorías puede establecerse en grados dicotómicos (presencia-ausencia) u ordinales y éstas pueden ser analizadas mediante estadística no paramétrica y se pueden trabajar a manera de variables" (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 657).

De manera complementaria, es igual de importante señalar que:

> Los informes oficiales, comunicaciones internas, archivos, formularios de evaluación y diarios proporcionan una importante fuente de datos que ayudan a comprender los procesos organizacionales y las perspectivas de las personas que los emplean, [los cuales] alerta[n] al investigador respecto de líneas fructíferas de investigación (Taylor & Bogdan, 1994, p. 92)

Obsérvese que al concluir la fase cuantitativa de la investigación se transita hacia la fase cualitativa a través del método fenomenológico y de la etnometodología. Esta situación deriva en la selección de una muestra de 5 egresados de los Programas de Másteres Conjuntos de Erasmus+ que facilita la delimitación de los perfiles idóneos de sus egresados y la obtención de las conclusiones pertinentes para la investigación.

4.4) Tipo / Nivel de la investigación

Con base en lo explicado por Hernández-Sampieri & Mendoza (2018, p. 115) se plantea una investigación en la que se elaboran los perfiles de los egresados de los Másteres Conjuntos de Erasmus+ y se aprecian los efectos del programa (ingresos, salarios, experiencias de vida, edad, etc.). Posteriormente, los ex becarios evalúan su experiencia con relación a otros Programas de Becas, señalan los factores por los que accedieron a participar en el Programa

y consideran los factores que los llevaron a postularse y comentar su experiencia a lo largo del Programa a partir de un diseño de investigación de tipo explicativo. En ese orden de ideas, también es importante conocer sus opiniones sobre su retorno a México (*shock cultural* y reinserción laboral) con el objetivo de conocer en qué medida pueden recomendar al Programa o compartir su experiencia a futuros becarios y describir si la variedad de opciones del Programa es satisfactoria y cumple con sus expectativas. Al final del estudio se pueden observar los alcances de la investigación (estudio de tipo transversal) y se desarrolla un estudio de carácter explicativo que permita la elaboración de conclusiones y recomendaciones en la materia.

Por último, se incluye en la entrevista una pregunta adicional que permite establecer si el COVID-19 tuvo algún impacto en la movilidad de los becarios con la finalidad determinar si en el futuro predominará el esquema de movilidad presencial o mixta.

4.5) Corte

De acuerdo con la evolución del objeto de estudio, en este caso, los Impactos del Programa Erasmus+ en materia de inserción laboral, es importante considerar el corte transversal de la investigación, ya que se miden una sola vez las variables (Erasmus+ e Inserción Laboral) a lo largo del tiempo (2014-2021); “por lo que se observan sus características en un momento dado, sin pretender evaluar la evolución de esas unidades” (Méndez, et al., 1990). Asimismo, es importante considerar que entre sus propósitos se encuentra “evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo, [así como tomar en cuenta] la incidencia de determinadas variables, y su interrelación en un período determinado” (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 176).

En concordancia con lo establecido por la literatura existente se decidió que la temporalidad de la presente investigación se sitúe en el período 2014-2021, el cual corresponde con la segunda fase de ejecución del Programa Erasmus+, situación que permite establecer una temporalidad definida para evaluar algunos aspectos del Programa, en específico de KA1, en la que se encuentran circunscritos los Programas Europeos de Másteres Conjuntos (EMJM) y las acciones complementarias de apoyo o acompañamiento que permitan determinar si los becarios de ese período alcanzaron una inserción laboral exitosa en el mercado de trabajo mexicano.

Asimismo, y en consonancia con el diseño de la investigación, el alcance es de tipo explicativo en función de la realización de un análisis basado en las relaciones causales entre las experiencias de los becarios y su vida futura una vez que hayan concluido su período de Educación-Formación en las Universidades Europeas que forman parte de algún Consorcio *Erasmus Mundus* (*Cfr*. Cap. 6.4.2).

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), existen varios tipos de diseños transversales, entre los que se encuentran los diseños de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional-causal, cuya definición es la siguiente:

- **Diseño transversal exploratorio:** “Tiene como propósito comenzar a estudiar variables potenciales en un momento específico… Al explorar la situación [el investigador] logra formarse una idea del problema que les interesa y sus resultados son válidos para el tiempo en que efectúa su estudio” (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 177). Ej. Encuestas en el área de R.R.H.H. de una Empresa con el fin de conocer una problemática determinada de la organización.

- **Diseño transversal descriptivo:** “Busca indagar el nivel o estado de una o más variables en una población en un tiempo único. Recolecta datos y describe

categorías, conceptos o variables a estudiar ($x_1, x_2, x_3 \ldots$) de manera individual en un tiempo determinado". (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018, pp. 177-178). Ej. Encuestas Nacionales de Opinión.

- **Diseño transversal correlacional-causal (explicativo):** "Sirve para establecer relaciones causales entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, únicamente en términos correlaciones o de relación causa-efecto" (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018, pp. 178-179). Ejemplo: estudios de impacto sobre estrés laboral y aquellos que abordan el nivel de motivación del empleado y su productividad laboral, lo cual es de utilidad para la presente investigación. Otro aspecto por considerar para el presente diseño de investigación consiste en indagar:

  Las causas y los efectos ya ocurrieron…. o suceden durante el desarrollo del estudio, por lo que el investigador "observa lo sucedido y rinde el informe, ya que es importante determinar las variables independientes [categorías] que anteceden en el tiempo a las de carácter dependiente, y por lo tanto, la causalidad debe ser verosímil para el lector" (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018).

Por la naturaleza del tema estudiado, el diseño de la presente investigación es de tipo transversal correlacional-causal en función de los impactos del Programa Erasmus+ en términos de una serie de categorías (Años de Estudio, Nivel de ingreso, motivación o satisfacción de su participación) medidas en favor de sus egresados y del tipo de inserción laboral que alcanzan al retornar al país, en consideración al tipo de organización en el que se desempeñan (pública, privada o académica), o bien de emprendimiento por parte de un negocio propio, razón por la cual, adquiere importancia el proceso de selección de la población

y el tipo de muestra que se vaya a emplear. A continuación, se muestra la Tabla 8 por medio de la cual se observa el dato estadístico del número de egresados de Programas de Posgrado en México, según la ANUIES (2019).

Tabla 8

Número de estudiantes de educación superior-posgrado según la ANUIES (2019)

Estadística de Educación Superior - Posgrado.
Número de Graduados en México: Especialidad, Maestría y Doctorado.

Ciclo Escolar	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	Total
No. Egresados:	75,382	65,450	92,127	92,667	325,626

Nota. Elaboración propia con datos de los Cuestionarios 911.9B, ANUIES: Anuarios Estadísticos de Educación Superior (9 de marzo de 2021). http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior

4.6) Población

Con base en la información recabada en la Tabla 8, se parte de un universo de 325,626 egresados de programas de posgrado en México, según datos proporcionados por los Anuarios Estadísticos de Educación Superior de la ANUIES (2019); de los cuáles se procede a realizar un par de cortes con el fin de delimitar a la población del presente estudio.

En primera instancia se tomó en consideración la representatividad del grupo de la Red Social Facebook denominada: “Erasmus Mundus – México”, el cual, según la propia fuente contaba con 4,254 miembros[11] (EMA, 2022) con base en lo que describe la propia red social, por lo que se trata de un grupo público y en cuya descripción se enuncia que

[11] La fuente descrita consta de un número superior al de los becarios que efectivamente cursaron una EMJM (4,254 > 238), ya que en dicho sitio de redes sociales, también se admiten a estudiantes que actualmente cursan su posgrado en Europa, personas interesadas en adquirir la beca o público en

“Erasmus Mundus es un programa de la Unión Europea que ofrece ayuda financiera a instituciones y becas para individuos” (EMA, 2022). En ese orden de ideas, los fondos disponibles del programa se destinan a:

- Doctorados y Maestrías conjuntas en Europa (incluyendo beca completa: colegiatura, manutención, hospedaje, transportación, etc.) (*Supra*).
- Patrocinios con IES no europeas y becas para sus académicos y estudiantes.
- Proyectos para promover la educación superior europea a nivel mundial”. (CE, s.f.)

De igual manera, con el fin de determinar el instrumento para la recolección de datos, también se navegó por un 2° grupo de la Red Social Facebook, EMA-LA México (Becarios y Ex Becarios), el cuál es de carácter privado y cuenta con 238 miembros (EMA-LA, 2022).

Con base en la literatura vigente, el Muestreo utilizado es *no-probabilístico* (o *por conveniencia*) ya que no existe una aleatoriedad en el proceso de selección de las 15 personas que responderán el cuestionario, por lo que se desconoce la probabilidad con la que cada elemento de la población (*Erasmus Alumni*) pueda ser seleccionado para tales efectos (López, 2004).

De manera subsecuente, el muestreo se considera que es de carácter *intencional* o *deliberado*, en razón que el investigador seleccionó su muestra con base en ciertas unidades típicas de la población (Egresados de un EMJM), de las cuales se busca conocer información como: el Programa de Maestría estudiado, número de años que duró el Programa Académico,

general interesado en tener un conocimiento general del Programa Erasmus, razón por la cual, el grupo tiene un carácter “Publico”.

Tipo de Inserción Laboral, Bienestar Subjetivo y experiencias de internacionalización de su Universidad de origen en México; razón por lo cual, en el momento de seleccionar las 15 observaciones se cumplió con los criterios de *Muestreo de Casos Extremos o inusuales* (Egresados con un *Perfil Internacional* propio, denominado más adelante *Perfil Erasmus*), *Muestreo por Criterios* (los ya mencionados en el presente párrafo, sumados a los de Edad y Nivel de Estudios Académicos) y *Muestreo de Informantes Clave* (las 5 personas seleccionadas que tuvieron disposición para responder a una entrevista semi-estructurada, y que además mostraron un perfil derivado de las cuatro áreas profesionalizantes del conocimiento al ingresar a una IES) (López, 2004), lo cual se puede corroborar en el Anexo I.

Con relación al muestreo aplicado, se partió de un **Universo** conformado por 448 egresados de un EMJM (EC, 2018) y que contaron con el beneficio de la Beca Erasmus+ en un período de 2014-2018 ($U = 448$); mismo que consideró una Población de 238 miembros del grupo de Facebook EMA-LA México Becarios y Exbecarios ($n = 238$) (Citado por Facebook: 23.05.21 y 25.08.22), de donde se obtuvo una muestra no-representativa de 15 miembros del grupo que corresponden con las dos características previamente establecidas ($m = 15$) (López, 2004).

4.7) Instrumentos / Herramientas

En seguimiento al apartado anterior, fue necesario tomar en cuenta para la elaboración del cuestionario, el uso de herramientas basadas en la Estadística Descriptiva (Hernández-Sampieri, 2018) (Creswell, 2014), según la cual se consideran algunos análisis en la materia realizados en el período 2014-2019 por parte de la OIT, además de cualquier instrumento similar proveniente de los procesos de inserción laboral por parte de la OCDE y del INEGI de

México. Por lo tanto, la información allí recabada se utilizó en la elaboración de los reactivos del cuestionario a partir del muestreo referido.

El Cuestionario fue dirigido a egresados de los Programas de Másteres Conjuntos de Erasmus+ (EMJM, por sus siglas en inglés). A su vez, se envió por medio de correo (e-mail) y plataforma electrónica (*Microsoft Forms*) a las personas seleccionadas y se les hizo llegar una "carta de presentación dirigida al encuestado solicitando su cooperación para completar el cuestionario y explicándole la finalidad del mismo. En ella se les hizo saber el interés de la evaluación o investigación [de la tesis] y los beneficios directos e indirectos que representaban sus respuestas" (García, 2003). Asimismo, cabe definir al cuestionario como:

> Un conjunto de preguntas preparadas sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo. El cuestionario es un instrumento muy útil para la recogida de datos, [ya que] permite en paralelo con la entrevista, identificar y sugerir hipótesis y validar otros métodos (p. 2).

Por su parte, el cuestionario constó de 25 reactivos con la finalidad de lograr la máxima atención y concentración por parte de los encuestados, así como para obtener la información más relevante y determinar a los informantes clave para las 5 entrevistas semi-estructuradas. En su metodología, se aplicaron Preguntas Cerradas (de opción múltiple), Cerradas con Escala Likert (valor de 0-5) y Abiertas (principalmente, preguntas de identificación) (García, 2003) (*Cfr*. Anexo I). Mientras tanto, los reactivos se encuentran categorizados de la siguiente manera:

1. Preguntas de Hechos (Mondragón, 2020) (1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 15).

2. Opiniones (García, 2003) (7, 12, 16, 20[12]).
3. Cogniciones (García, 2003) (17, 18, 20).
4. Actitudes, motivaciones y sentimientos (Spaulding & Rockinson-Szapkiw, 2012) (7, 13, 14, 19).
5. Preguntas de identificación[13] (García, 2003) (21, 22, 23, 24, 25)[14].

Una vez realizado el concentrado de la información proporcionada por los encuestados, se analizó la información en Microsoft Excel con el fin de identificar a los informantes clave a los cuáles se les realizó una entrevista semi-estructurada, la cual pudiera facilitar la interpretación de los datos recabados para proceder a la codificación de las categorías que allí se fueron construyendo.

Con el fin aplicar un enfoque cualitativo y desarrollar el método fenomenológico basado en la etnometodología, se llevaron a cabo 5 entrevistas semi-estructuradas en función de los criterios delimitados en el *Apartado h*) de la *Introducción* correspondiente a la sección *Método*, así como en el Anexo II, ubicado en la sección final de la investigación.

Para lograr el citado objetivo, se seleccionaron aquellos candidatos que habiendo respondido el cuestionario, se constituyesen en *Informantes Clave* en función del tipo de inserción laboral lograda al momento de retornar al país, así como de la factibilidad de contar

[12] Debido a que la pregunta No. 20 es de carácter abierta, el reactivo es simultáneamente de tipo cognoscitivo (busca analizar los efectos del Programa Erasmus+ en materia de ODS) y con carácter de opinión, ya que tiene por fin que el encuestado señale cuáles son los posibles ODS impactados como consecuencia de la acción de dicho Programa.
[13] Por motivos de garantizar la *Conveniencia* en el sondeo y reducir el margen de resistencia al momento de responder el cuestionario, se optó por incluir las preguntas de identificación al final del instrumento y con carácter de respuesta opcional para el encuestado.
[14] La presente clasificación de reactivos también se reproduce en el Anexo I.

con testimonios relevantes acerca de su experiencia con el programa y que realizaran una contribución relevante para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

En consecuencia, se privilegió a 1 persona de cada tipo de formación de 1° Ciclo (Licenciatura) que proviniera de alguna de las siguientes áreas del conocimiento:

1. CC. Químico-Biológicas (incluye CC. Salud).
2. CC. Físico-Matemáticas (incluye Arquitectura).
3. CC. Económico-Administrativas.
4. CC. Sociales y Humanidades[15].

Tomando en cuenta lo anteriormente establecido es necesario considerar para el diseño del instrumento, las categorías para la realización de la entrevista, motivo por el que se consideraron los siguientes elementos en su diseño metodológico:

- Tipo de inserción laboral: Sector Público, Sector Privado, Academia e Investigación, Negocio Propio (Emprendimiento), Organizaciones no-Gubernamentales y de la Sociedad Civil.
- Nivel de ingreso (en caso de que la persona entrevistada aceptara proporcionar dicha información).
- Motivación para participar en el Programa.
- Experiencias alcanzadas.
- Si el egresado recomienda el Programa para futuras generaciones (*Cfr*. Anexo II).

[15] Por motivos de Conveniencia (Ver *Supra*.), al menos 1 de las respectivas áreas del conocimiento contó con 2 personas entrevistadas.

Como consecuencia de los elementos en cuestión, adviértase de la necesidad de realizar una Guía de Entrevista que “asegure que los temas clave sean explorados con un cierto número de informantes a partir del establecimiento de una lista de temas generales [en las que] el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas” (Taylor & Bogdan, 1994, pp. 119). Sobre el mismo asunto:

> La guía [de la entrevista] proporciona un modo de asegurar que todos los investigadores exploren con los informantes las mismas áreas generales [de conocimiento], por lo que el investigador intenta construir una situación que se asemeje a aquellas en las que las personas hablan naturalmente entre sí sobre cosas importantes (pp. 119-120).

Luego de las entrevistas a los 5 informantes clave (*Cfr*. con Guía de Entrevista, Anexo II), se vuelve imperativo codificar los testimonios allí explicados.

4.8) Técnica de codificación

Una vez recabada la información correspondiente por medio del uso de Estadística Descriptiva, se hace uso de las tecno-metodologías para efectuar un análisis cualitativo de datos, por lo que es importante tomar en cuenta que en este tipo de investigaciones los CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Software*), -Software y programas de computación diseñados para realizar análisis cualitativo de datos-, cumplan con la función de apoyar al investigador en la realización de su trabajo. Por lo tanto, las herramientas mencionadas se encuentran al servicio de una tradición metodológica que debe interpretar los requerimientos metodológicos del problema de investigación en un tema determinado (San

Martin, 2014). Ejemplo de ello se puede observar con el uso del software Atlas.ti con el fin de manejar la práctica analítica cualitativa en el marco de la Teoría Fundamentada (TF).

En ese orden de ideas, la TF fue pensada y propuesta por Barney Glaser y Anselm Strauss en la década de los 60. Ambos autores compartían la necesidad de realizar comparaciones constantes mientras se hacen los análisis cualitativos con la finalidad de desarrollar conceptos y relacionarlos (San Martin, 2014, p. 107). Esta teoría tiene sus raíces en el interaccionismo simbólico, el cual "busca llevar a cabo interpretaciones del mundo de los sujetos en función de sus propias interpretaciones, teniendo como objeto de investigación la acción humana" (San Martin, 2014).

Según Glaser y Strauss (1967), "el término **teorización sustantiva** alude al área empírica, concreta y sustancial de la investigación… mientras que la **teorización formal** está dirigida a un área de indagación general y conceptual" (San Martin, 2014, pp. 107-108). Los mencionados tipos de teorización, más allá de lo planteado por los respectivos autores, buscan "la generalización y comprobación empírica que rigen a la teoría fundamentada" (San Martin, 2014).

Mientras tanto, Strauss y Corbin (2002) consideran que "teorizar es un proceso de construcción de teorías útiles para comprender la realidad descrita y conceptualizada" (San Martin, 2014). Por lo tanto, se toman como base los constructos de: inserción laboral, *perfil internacional*, internacionalización, formación de redes y cooperación internacional, sin dejar de lado la aplicación del paradigma de los CMS, así como de la Teoría Neo-Institucionalista.

Es importante resaltar que la validación del modelo debe llevarse a cabo por medio del uso de los métodos previamente planteados, razón por la cual, los resultados del cuestionario aplicado permitirán refinar la muestra, para de este modo, proceder con la realización de las entrevistas semiestructuradas.

Tabla 9

Matriz de congruencia sobre los constructos a utilizar para la elaboración del cuestionario

Matriz de Congruencia. **José Andrés Camino de Villa.**

Doctorado: **Administración**

Fecha: **11 de marzo de 2021**

Concepto (constructo)	Variable	Dimensiones	Indicadores	Índices Empíricos	Instrumentos recolección datos	Contribución
Inserción Laboral	Graduados y Empleadores	Institucional	Gobierno, empresa, academia, negocio propio.	**Empleabilidad**	Estadística descriptiva (Bases de datos)	Metodología (Índice)
Perfil Internacional (*Perfil Erasmus*)	Graduados	Público / Privado / Individual	Tipo de estudiante / graduado (posgrado)	Ingreso, posición en la organización, vivienda	Entrevistas semi-estructuradas (5)	Objeto de Estudio
Internacionalización	Instituciones de Educación Superior (IES)	Organizaciones internacionales	Universidades Públicas, Privadas / Centros de Investigación	**Innovación**	Entrevistas semi-estructuradas y Bibliografía (fuentes secundarias)	Ciencia de la Administración (Estudios Organizacionales)
Formación de redes	Membresías	Gremio	Redes y asociaciones existentes	**Innovación y relaciones**	Entrevistas semi-estructuradas (4 o 5)	Objeto de Estudio. Enfoque inter-transdicisplinar
Cooperación internacional	Erasmus+ / UE	Organización	Evaluación del programa	**Impactos** del Programa (tiempo)	Bibliografía (fuentes secundarias)	Ciencia de la Administración (Estudios Organizacionales) y Objeto de Estudio

Nota. Elaboración propia a partir del proyecto de tesis realizado por el autor, titulado: “Impactos del Programa Erasmus+ en materia de inserción laboral en México”

A su vez, dado que la aplicación del método va de la mano de la técnica para interpretar textos, San Martín argumenta que la TF se transforma en un método comparativo constante, cuando se comparan sistemáticamente los códigos preexistentes con los que va encontrando el investigador a partir de los datos y conceptos estudiados, razón por la cual el investigador explora sus interrelaciones y los integra en una teoría coherente (2014).

Según Flick, 2007 (citado por San Martin, 2014); se presentan cuatro etapas para el análisis constructor de la TF:

a) Comparación de incidencias aplicables a cada categoría.
b) Integración de las categorías y sus propiedades.
c) Delimitación de la teoría.
d) Redacción de la teoría (San Martin, 2014, p. 109).

A partir de lo previamente establecido, el análisis de los datos cualitativos requiere de la aplicación de la TF, por lo que la codificación teórica constituye el principal procedimiento de análisis en la construcción de una teoría. En este procedimiento de interpretación se pueden distinguir los siguientes procesos:

Codificación Abierta: Resultado del examen minucioso de los datos para identificar y conceptualizar los significados que el texto contiene. “Los datos son segmentados, examinados y comparados en términos de similitudes y diferencias. Dichas comparaciones quedan registradas a través de los *memos* (anotaciones) que acompañan a cada código” (San Martin, 2014).

El resultado de la primera codificación es una lista de códigos de la que se obtiene una clasificación denominada *categoría*. A través de ese proceso, se lleva a cabo la *categorización*

que constituye el resumen de conceptos generales en conceptos genéricos (Flick, 2007, citado en San Martin, 2014, p. 110).

Codificación Axial: Constituye un proceso de identificación de relaciones entre las *categorías* previamente obtenidas y sus *subcategorías*, dicha relación está determinada por las propiedades y dimensiones que se pretende relacionar, ya que "una categoría representa un fenómeno o un problema que tiene un aspecto significativo para las personas entrevistadas" (San Martin, 2014). Por lo tanto, es imperativo realizar una serie de tareas que implican:

- Ajustar las propiedades de una categoría y sus dimensiones.
- Identificar la variedad de condiciones, acciones/interacciones y consecuencias asociadas a un fenómeno.
- Relacionar una categoría con sus subcategorías para ir definiendo una hipótesis.
- Buscar elementos que permitan relacionar las principales categorías entre sí.

Según Flick (2007), citado por San Martín (2014), al proceso anteriormente mencionado se le denomina paradigma de codificación, el cual le permite relacionar preguntas con los datos (códigos, categorías y subcategorías) en términos de fenómeno, contexto, condiciones interpuestas y estrategias de acción e interacción. Consecuencia de ello, se generan las hipótesis iniciales, mismas que se validan a través de la comparación con los datos obtenidos y la categoría central.

Codificación Selectiva (el núcleo de la Teoría): Constituye el momento en el que se establece la categoría central y a partir de allí se inicia la construcción de la Teoría a partir de la TF. Según Strauss y Corbin (2002), la categoría central "consiste en todos los productos del

análisis, condensado en unas cuantas palabras que parecen explicar de qué trata la investigación" (San Martin, 2014, p. 112).

Consecuencia de lo anterior, para la construcción de la teoría es importante considerar el sistema de relaciones que existe entre la categoría central y las categorías secundarias, para lo cual el uso de Atlas.Ti resulta esencial hasta que se llega al punto de la *saturación teórica* o *saturación de contenido*, momento en el cual, la entrevista ya no aporta información nueva o relevante con relación a lo planteado al inicio de una entrevista, motivo por el que se vuelve irrelevante continuar con el proceso.

Por su parte, Atlas.ti está enfocado en la realización de un trabajo conceptual, en el que cada paso de la codificación teórica (abierta, axial y selectiva), tiene un espacio en el Programa. Por su parte, la codificación axial tiene un espacio propio en función de la creación de redes de relaciones conceptuales. En cuanto a la codificación selectiva, Atlas.ti posee la función del *super código*, que permite elaborar una *categoría central* que integra los códigos abiertos y los construidos en las fases de codificación abierta y axial. Asimismo, es posible realizar codificaciones colaborativas y aplicar el criterio de triangulación de varios investigadores en un mismo trabajo (San Martin, 2014, p. 114).

4.9) Desarrollo de un enfoque basado en redes por parte de los egresados de Maestrías EMJM en el marco del Programa Erasmus+

A partir de lo anterior, se plantea un Análisis de Redes Sociales con el fin de llegar al proceso de definición de los procesos estructurantes de una organización (*Organizing Process*), además de ir llegando a la estrategia de formación de redes de exalumnos y de

internacionalización de las Universidades Mexicanas con base en el paradigma de la Triple Hélice (Universidades-Empresa-Gobierno).

Desde esta perspectiva, Denise Najmanovich (2005) establece una narrativa cronológica que abstrae algunos hitos con el fin de estructurar una nueva metodología de la investigación o un marco teórico. En ese ámbito, el concepto de “red” se convierte en un itinerario entramado con otros en una configuración, dinámica, variable y siempre abierta, brindando una pluralidad de sentidos en el ámbito de una organización académica que busca internacionalizarse en el ámbito de la posmodernidad y transmodernidad, a partir de una perspectiva, antimperialista y contrahegemónica (Dussel, 2004), en el momento que le da voz al sujeto y convierte al objeto de estudio en sujeto de estudio desde la perspectiva del paradigma de la Administración Transmoderna.

A efectos de aterrizar el modelo mencionado, Anthony Giddens retoma la importancia del papel que desempeñan las organizaciones en el ámbito de la planificación interna de las prácticas de gestión debido a que la organización rígida de tipo burocrático permitió la eficiencia y eficacia en sus procesos administrativos, razón por la cual, autores como Max Weber consideraban que la organización burocrática cumple un papel importante en la sociedad; no obstante, el crecimiento acelerado de las redes tecnológicamente avanzadas y socialmente poco cohesionadas han venido sustituyendo paulatinamente el desarrollo de las funciones de las organizaciones formales (Giddens, 2014).

Por lo tanto, con el auge de las tecnologías de la información parece estar generando un mayor auge de las conexiones débiles e informales, mismas que influyen en la organización de la sociedad, así como en la creación de redes de individuos, grupos y organizaciones más eficaces y globales (Najmanovich, 2005).

Por estos motivos se busca con el desarrollo de las redes, que cada individuo pueda incrementar su influencia personal a partir de expectativas compartidas y sentido de identidad común, lo cual se busca que sean características que posean los egresados del Programa Erasmus+ y logren compartir ese bagaje entre aquellos egresados que retornan a México y buscan una inserción laboral exitosa. Asimismo, según Granovetter (1973), se demostró que:

> Los vínculos débiles pueden tener una fuerza enorme, especialmente entre los grupos socioeconómicos altos… [Asimismo], señaló que los profesionales de alto nivel y los empleados en puestos directivos a menudo se enteran de nuevas oportunidades laborales mediante contactos como los familiares o conocidos lejanos (citado por Giddens, 2014, p. 861).

Al mismo tiempo, Granovetter afirmaba “que los vínculos débiles no facilitaban [necesariamente] puentes hacia otras redes y no servían [de] mucho para ampliar la gama de oportunidades” … sin embargo, las ventajas no siempre son económicas sino también son de tipo relacionales, sociales y familiares.

Por su parte, Castells define a las redes como “la estructura organizativa que define nuestra época. La flexibilidad y la adaptabilidad inherentes a las redes proporcionan enormes ventajas sobre tipos más antiguos de organización” (citado por Giddens, 2014, p. 861).

En suma, la simbiosis entre Globalización, Posmodernidad y uso de las Tecnologías de la Información han evolucionado en el desarrollo del planteamiento de modelos teóricos basados en el Análisis de Redes Sociales. No obstante, también es importante definir, según la lógica de Giddens, los tipos de relaciones sociales que pueden ser abordados a partir de la

Sociología, mismos que derivan en el **Capital Social**[16]**,** el cual constituye la base de lo que Manuel Castells considera la **"Empresa Red"**[17]**,** misma que a su vez se erige en un moderno tipo de organización adaptada a los actuales requerimientos de las sociedades contemporáneas.

Por su parte, Chambers estudió la utilización de las nuevas tecnologías de la información (TIC's) para delimitar nuevos modelos de asociación y lazos sociales a partir de la "amistad" o bien, de la creación de nuevas identidades sociales dentro de grupos previamente marginados que desarrollan vínculos y pueden erigirse en movimientos sociales (Ej. Protestas de grupos ecologistas o peticionarios). Por lo tanto, para la autora en cuestión, "se trata de un nuevo tipo de política basada en la democracia participativa, la cual crea nuevos lazos sociales sobre la base de la igualdad y el respeto mutuo, por lo que se erige en un [nuevo] tipo de comunidad" (citada por Giddens, 2014, p. 870).

Ejemplo de ello lo podemos ver en la integración de Agrupaciones como EMA a través de sus distintos capítulos regionales (Asia, África o América Latina) y de sus grupos informales por medio de redes sociales como Facebook y LinkedIn. Este tipo de agrupaciones constituyen un ejemplo de un "Nuevo Modelo de Organización" de tipo flexible y dinámico, el cual va de la

16 El **capital social** se asocia a la participación de los individuos en asociaciones (grupos de interés), las cuáles derivan en el conocimiento y los contactos sociales que les permiten conseguir sus metas y aumentar su influencia. Según Robert Putnam (citado por Giddens, 2009, p. 864), existe el capital social que tiende puentes, dirigido hacia el exterior e inclusivo, y el capital social que vincula, dirigido hacia el interior [de un grupo o colectividad] y es inclusivo (Giddens, 2014, p. 864)

17 En "La Sociedad Red" (1996), Manuel Castells señala que "la **empresa red** es el modelo organizativo que se adapta mejor a la economía global de la información, es decir, que las organizaciones requieren formar parte de un entramado basado en redes, por medio del desarrollo de las tecnologías de la información, mismas que entran en contacto unas con otras y coordinan iniciativas conjuntas por medios electrónicos. Dichas redes organizativas se han organizado en contextos culturales e institucionales diversos. Consecuencia de ello, se menciona la posibilidad de la desintegración de la burocracia racional tradicional abordada por Max Weber (Giddens, 2014, p. 862).

mano del engranaje institucional del Programa Erasmus+ que de manera oficial se encuentra enmarcado en el pilar supranacional de la UE, en este caso, de la CE.

Es en este ámbito que luego de aplicar el Modelo de Análisis de Redes Sociales (ARS) a partir de los elementos previamente mencionados, se procede a la interpretación de los resultados del cuestionario y del Modelo ARS en un capítulo posterior de la investigación.

5) Trabajo de campo y obtención de resultados

5.1) Aplicación del sondeo

Con base en la metodología planteada en el Capítulo 4, se llevó a cabo un sondeo en el que se utilizan pequeñas muestras de participantes o unidades que no son representativas de la población de la que fueron obtenidas (Canales, 2003, p. 54).

Según la literatura consultada, el sondeo es una técnica metodológica de recolección de información[18] que involucra:

> El proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos… mediante un plan organizado para recolectar, registrar, y clasificar los datos disponibles (indicadores) en términos del concepto que el investigador tiene en mente. La definición sugerida incluye dos observaciones: la primera es desde el punto de vista empírico y se resume en que el centro de observación es la respuesta observable (sea una alternativa de respuesta marcada en un cuestionario, grabadora, etc.). La segunda es de perspectiva teórica y se refiere al interés [que] se sitúa en el concepto subyacente o no observable, representado por la respuesta. (Carmines y Zeller, 1979, p. 78; citado por Canales, 2003, p. 55).

El sondeo como técnica se utiliza para conocer la opinión pública de cierto tema y se selecciona un subgrupo representativo, en este caso, los egresados del Programa Erasmus+, el cual, aunque en principio no constituye una muestra representativa, se tomó en consideración un número determinado de ex becarios con el objetivo de seleccionar a 5 voluntarios, que pudieran dar testimonio de su experiencia a través de una entrevista semi-

[18] Según el CEO (Universidad de Antioquia), el sondeo también puede considerarse una técnica de recolección de datos (Pág. 2, 5).

estructurada, tanto en calidad de antiguos estudiantes becados por parte del programa Erasmus+ (*Alumni*), además de su experiencia con relación a la organización y el proceso de inserción laboral que tuvieron en el momento de su retorno al país. Se buscó de manera intuitiva que las personas seleccionadas pudieran constituir un reflejo fiel de la población a estudiar, para lo cual se intentó tomar como punto de partida el tipo de formación profesional (Área de Conocimiento) que estudiaron durante la Licenciatura (*Supra*.).

En este estudio se define como la **unidad de análisis** a la población de Becarios egresados del Programa Erasmus+, misma que se tiene que apreciar claramente en el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación. El sondeo como instrumento de medición debe reunir dos requisitos indispensables: confiabilidad y validez.

La primera se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo objeto o sujeto produce resultados medibles, verificables y comparables. La validez, por su parte, es una cualidad que se refiere:

> Al grado en que el instrumento de medición *mide* realmente las variables que el estudio se propuso medir. Se pueden aportar tres tipos de evidencia para la validez: evidencia relacionada con el constructo[19], evidencia relacionada con el contenido y evidencia relacionada con el criterio. Algunos factores que pueden afectar la validez previamente mencionada son: la improvisación, la aplicación del instrumento y la empatía o *rapport* entre el entrevistador y el entrevistado. (Carmines y Zeller, 1979; citado por Canales, 2003, p. 56).

[19] Para efectos de tomar en cuenta la validez del instrumento con relación al constructo, en esta investigación se tienen que considerar las siguientes categorías: Inserción laboral, formación de capital social, perfil internacional y experiencias personales.

Autores como Black y Champion (1976) indican que el sondeo utiliza una serie de preguntas semejantes a un cuestionario. La diferencia entre estos instrumentos de medición como son el sondeo y cuestionario, queda establecida en el nivel de rigor metodológico exigido en el cuestionario. En el caso del sondeo, la rigurosidad en su construcción y aplicación es mínima o superficial, lo cual se debe a que el sondeo tiene como propósito realizar una primera aproximación al tema en cuestión. Mientras tanto, el cuestionario lleva al sondeo y a las preguntas a mayores niveles de rigor metodológico y profundidad. En este caso, el contenido del sondeo puede incluir preguntas abiertas y cerradas.

Conforme a las recomendaciones emitidas por el Centro de Estudios de Opinión de la Universidad de Antioquia (Colombia), se sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos al momento de plantear las preguntas dirigidas para la realización de un sondeo:

1.- Ordenar [en] grupos o bloques de preguntas, según el tema y su relevancia. Se recomienda el uso de preguntas embudo para introducir el tema y avanzar hacia [las] preguntas más importantes o específicas del tema a tratar.

2.- Se recomienda suprimir el “no sabe, no contesta”, con el fin de mejorar la calidad de la información obtenida.

3.- En preguntas cerradas, las categorías deben ser mutuamente excluyentes y en la medida de lo posible, agotar todas las posibilidades de respuesta.

4.- La formulación de la pregunta debe utilizar enunciados cortos y entendibles.

5.- Nunca hay que poner las preguntas comprometedoras o sensibles al principio del cuestionario, tanto por cuestiones psicológicas como conceptuales.

6.- Los bloques de preguntas sobre ingresos, bienes de los encuestados o niveles de consumo generan subdeclaración. Se recomienda la estrategia de registrar primero, egresos o gastos, y luego registrar los ingresos declarados. (Centro de Estudios de Opinión [CEO], 2017, p. 2)

A partir de lo establecido por la fuente mencionada, los sondeos pueden clasificarse de la siguiente manera:

a) **Sondeos de opinión personal**: A través de los cuáles se le otorga libertad al encuestado para que exprese sus sentimientos y percepciones sobre un fenómeno o problemática determinada en función del instrumento aplicado.
b) **Sondeos de opinión autoadministrados** (sin encuestador): el encuestado completa la encuesta por sí mismo. Este tipo de sondeo suele ser sobredimensionado, en el entendido que habrá personas que no contestarán las preguntas solicitadas, y en ocasiones se aplica el instrumento dentro del ámbito institucional de la organización en el que el investigador se encuentre interesado investigar (escuela, centro de trabajo). En ocasiones, existen sesgos ya que el encuestado trata de responder lo “políticamente correcto” en función de sus circunstancias personales e institucionales.
c) **Sondeos de opinión por e-mail o correo electrónico**: Constituye un tipo de encuesta autoadministrada. Para efectos de la presente investigación, el sondeo se está desarrollando de manera no-probabilística (por conveniencia) al tomar una pequeña muestra de 15 egresados del Programa Erasmus+. Cabe destacar que

se tuvo que reducir el tamaño de la muestra debido a la imposibilidad de realizar un sondeo de opinión personal a causa de los confinamientos ocurridos en el marco de la pandemia SARS-COV-2 (Covid-19). Por lo tanto, la finalidad del instrumento aplicado, además de obtener un bosquejo de resultados preliminares, tuvo el objetivo de seleccionar a los 5 entrevistados a los que se les administró el cuestionario con las preguntas aplicadas.

d) **Sondeos de opinión autoadministrados en forma grupal:** Se reúne a un grupo con ciertas características buscadas y a cada miembro se le entrega un cuestionario para que sea completado por los miembros del propio grupo, de preferencia en el momento de la aplicación del sondeo. Asimismo, se fomenta el espíritu cooperativo y se obtiene de manera rápida los resultados preliminares. No obstante, este tipo de sondeo no permite obtener una muestra representativa, razón por la cual, las respuestas se pueden sesgar en función de lo que cada encuestado espera por respuesta de parte del encuestador o de la institución a la que representa. (CEO, 2017, p. 10-14).

Como parte del diseño planteado, las preguntas que se aplicaron en el sondeo fueron cerradas (20 reactivos + 5 preguntas de identificación), y por lo tanto relativamente fáciles de codificar con el fin de preparar su análisis, lo cual requirió de un menor esfuerzo para el procesamiento de la información.

Tabla 10

Sondeo aplicado a los egresados del Programa Erasmus+ (2021)

	Cumplimiento expectativas profesionales	Mejoramiento condiciones de vida	Satisfacción con la vida	Bienestar subjetivo (Felicidad)	Importancia desarrollo redes	Comportamiento organizacional (Erasmus+, organización que aprende)	Dimensión organizacional (Erasmus+)	Formación capital social	Nivel Salarial	Inserción Laboral (x tipo de organización)	Internacionalización Universidades
Mucho	8	3	7	11	13	9	6	7	5	10	2
Regular	5	6	7	4	1	1	5	3	4	1	1
Algo	1	3	0	0	1	2	1	3	4	0	1
Poco	0	2	0	0	0	2	3	1	1	2	0
Nada	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	11
Otra respuesta	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
No contestó	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	0
Total de respuestas	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Nota. Elaboración propia a partir del cuestionario (Cfr. Anexo I y II).

En contraste, el instrumento contó con la desventaja de que las respuestas fueron limitadas y se perdió alguna información que se podía codificar y sería valiosa para la obtención de resultados (Canales R., 2003, p. 56 y 57) (Tabla 10). En consecuencia, es importante mencionar que las preguntas deben ser sencillas y comprensibles, ya que, en caso contrario, la encuesta se vuelve compleja e incomprensible para el sujeto de estudio, quien debe responder los reactivos allí solicitados.

5.2) Entrevistas con preguntas abiertas y *constructos*

A diferencia del sondeo, las entrevistas con preguntas abiertas son útiles en circunstancias en las que se desea profundizar en una opinión o en los motivos del comportamiento [del

entrevistado]. Una de sus desventajas es que requiere de mayor tiempo para codificar, clasificar y preparar el análisis, según Black y Champion (1976).

Por lo tanto, es importante tomar en consideración el hecho de que se presentan una serie de características que requieren ser observadas al momento de iniciar la aplicación del instrumento, ya sea por medio de la realización -en primera instancia- de preguntas neutrales o fáciles de contestar y que puedan agruparse en una ficha que recupera la información psicográfica de la persona entrevistada como género, edad, lugar de residencia, grado escolar, etc. De este modo, es posible lograr que dicha persona vaya adentrándose en la situación cada vez más concreta que el entrevistador solicita.

Con posterioridad al levantamiento del sondeo, se prepara un informe sobre la forma en cómo se desarrolló su aplicación y cada variable que se midió con este instrumento debe ser descrita e interpretada (Canales R., 2003, p. 57); acorde con los objetivos y supuestos (*Cfr*. Introducción) de los que parte la investigación.

En el presente ámbito, se llevaron a cabo cinco (5) entrevistas semi-estructuradas a los egresados del Programa Erasmus+ con la finalidad de conocer cuál ha sido su inserción laboral una vez que hayan concluido el Programa y retornado al país, así como de otros aspectos relacionados con su experiencia vivida y que son explicados en los apartados correspondientes.

A partir de lo previamente mencionado se han definido y clarificado los siguientes constructos, para los cuáles también se está tomando en cuenta la información proporcionada por los entrevistados:

5.2.1) Inserción Laboral

Según la Teoría del Proceso Laboral (*Labour Process Theory*, LPT) se asocia de manera habitual el concepto de trabajo con el de empleo remunerado (*work as a job*). No obstante, según los autores de la Escuela Crítica en Administración (CMS) el *trabajo* también constituye una fuente de *emancipación* para el sujeto de estudio en virtud que su actividad laboral no se encuentra siempre asociada a un puesto de trabajo (*empleo*) (Frenkel, 2009, p. 528). Por lo tanto, es importante rescatar la iniciativa personal y el emprendimiento del egresado del Programa, ya que su éxito laboral, depende en gran parte de su nivel de iniciativa y motivación, así como por la posibilidad de desarrollar actividades por cuenta propia, que además de garantizarle un sustento económico, también le permita a la persona realizar una labor en beneficio de la sociedad (Impacto Social).

5.2.2) Internacionalización

Conforme lo señalado por Fresán (2017) (*Cfr*. Cap. 1), la Internacionalización se percibe como uno de los mecanismos idóneos para lograr reconocimiento a nivel mundial. Algunos autores la definen como el conjunto de actividades que se programan entre instituciones de diferentes países, tales como la movilidad estudiantil y los intercambios de profesores, la colaboración en redes temáticas y la participación en proyectos de docencia e investigación sustentados por grupos multinacionales de científicos (p. 187). Para muchos profesores implica la incorporación al multiculturalismo y el aprendizaje de otros idiomas en los programas de estudio y en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el ámbito de los negocios, internacionalización significa la venta de servicios educativos a otras naciones mediante franquicias, programas en línea o el establecimiento de

supuestas sedes de universidades de prestigio –que frecuentemente trasladan el nombre, pero no las condiciones que sustentan su reputación- (Knight, 2010, citado por Fresan, 2017, p. 187). Para efectos de la presente investigación, se menciona la firma de convenios internacionales por parte de las Universidades Mexicanas con sus pares de las Universidades Europeas, o bien, el establecimiento de mecanismos similares a través de la UE, los gobiernos y sus agencias de cooperación internacional, especialmente del sector educativo.

5.2.3) Cooperación Internacional

Según la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), se define cooperación internacional como el esfuerzo conjunto de gobiernos, apoyado por el dinamismo de organismos internacionales, sociedad civil, academia y sector privado, para promover acciones que contribuyan al desarrollo sostenible y a mejorar el nivel de vida de la población mundial a través de la transferencia, recepción e intercambio de información, conocimientos, tecnología, experiencias y recursos (AMEXCID, 2018). Uno de los ejes que AMEXCID trabaja en tanto que órgano desconcentrado de la SRE es la cooperación académica, la cual se coordina con los otros actores mencionados, por la cual, el Acuerdo Global entre México y la UE (AGMUE)[20] facilita la cooperación en este rubro. Desde la presente perspectiva, Erasmus+, en tanto que un programa que depende de la CE (el principal órgano operativo de la UE) opera bajo la lógica de una agencia de cooperación internacional, con autonomía e intereses propios, misma que cuenta con una dinámica independiente y se retroalimenta de lo contemplado en sus respectivas Guías del Programa (2014-2020 y 2021-2027), lo cual le da vida propia para vincularse con Ias IES y convertirse en vehículo para la

[20] El AGMUE es denominado oficialmente como Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea, el cual se firmó en 1997 y entró en vigor en julio del 2000. Constituye el marco jurídico para regular las relaciones bilaterales y proporciona la base legal a través del cual se llevan a cabo las iniciativas y programas de cooperación internacional entre ambas partes.

internacionalización de dichas instituciones, ya sea de manera directa o a través de los respectivos gobiernos, en este caso, el de México o los correspondientes a los 27 países miembros de la UE.

5.2.4) Perfil Internacional

Desde los perfiles de competencias que se esperan de los egresados de programas universitarios, las "destrezas internacionales" –como son el conocimiento de diferentes culturas, dominio de idiomas extranjeros, experiencia laboral en condiciones ajenas a las del país de origen y trabajo en equipos de profesionales de distintas nacionales- permiten configurar un descripción de perfil de puesto de trabajo con características propias y diferentes a las de un perfil de tradicional (Fresan, 2017, p. 183) con relación a alguien que haya realizado sus estudios de manera exclusiva en México. Asimismo, también es relevante considerar otros aspectos como la apertura al diálogo multicultural con personas de otros países y formaciones profesionales distintas a las del ex becario; además de la capacidad de resiliencia frente a situaciones y entornos adversos.

5.2.5) Formación de redes

Para estos efectos se toma en consideración el Modelo de Análisis de Redes Sociales (ARS) (*Cfr*. Cap. 4.9), el cual aborda la vertiente subjetiva del actor que conforma la red en tanto que no se constituye únicamente en el objeto de estudio de la investigación, sino también como su sujeto, en consonancia con el método fenomenológico y los CMS. Por lo tanto, el actor es un sujeto dinámico que se interrelaciona con sus pares, mismo que deriva en un proceso de construcción organizativa. De manera adicional, José Luis Molina (citado por Najmanovich, 2005) establece que los objetivos que el ARS persigue es el estudio de relaciones específicas entre una serie definida de elementos, como son: personas, grupos, organizaciones, países y

acontecimientos (Najmanovich, 2005). Por lo tanto, en la presente investigación, es importante considerar el papel desempeñado por los egresados del Programa de Erasmus+ al conformar o insertarse en algún particular tipo de red, principalmente de tipo académico, que dado el contexto actual se han enraizado en el terreno de lo virtual. Asimismo, cabe destacar el carácter dinámico de las redes establecidas, tales como los grupos de Facebook de *EMA-LA: becarios y exbecarios*, así como el de *Erasmus Mundus Association* (D 3:03).

5.2.6) Capital Social

Para efectos de la presente investigación, es importante resaltar y tomar en consideración lo señalado por Mark Granovetter, citado por García-Valdecasas (2011), en el sentido que, a partir de cierto nivel educativo, la inserción laboral se encuentra bastante correlacionada con los vínculos sociales [débiles] que fueron desarrolladas por las personas a lo largo del tiempo, o bien pueden ser heredadas por lazos familiares (Fresan, 2017), a través de la frase “no es solo lo que conoces, sino a quién conoces” (García, 2011, p. 133). En última instancia, el bienestar subjetivo o felicidad de la persona (el egresado del programa) se encuentra principalmente condicionado por el tipo, profundidad e intensidad de redes que desarrolla por encima del bienestar económico (García, 2011). A su vez, las redes sociales repercuten en el capital social de manera positiva debido a lo siguiente:

a) Reduce los costos de transacción propios de todo intercambio de mercancías (así como de información, saberes y conocimientos) y estimula el desarrollo económico (educativo) lo cual va en consonancia con la teoría del Neo-institucionalismo económico abordado previamente (*Cfr.* Cap. 1).
b) En el ámbito político, permite un mayor control sobre los gobernantes favoreciendo el funcionamiento de la democracia.

c) Puede ser un elemento importante para la erradicación de la pobreza, lo cual va acorde con los ODS, permite garantizar un impacto social en la formación de profesionistas con estudios de posgrado en el extranjero; y lo hace extrapolable a otras experiencias similares con distintos programas de intercambio, becas y cooperación internacional (García, 2011, p. 134), (E2).

5.3) Operacionalización de las entrevistas

En cuanto a la materia del contenido, según la perspectiva de Wimmer y Dominick (2001), las entrevistas intensivas o a fondo se usan para reunir información extremadamente detallada de una pequeña muestra de participantes. Se obtienen referencias elaboradas acerca de opiniones, valores, motivaciones, experiencias e impresiones de los participantes. Estas entrevistas permiten observar las respuestas no verbales de los participantes. Es importante mencionar que requieren plantearse de manera individual, con el fin de que solamente se entreviste un participante a la vez, por lo que se consideraron como candidatos a aquellos provenientes de la selección de las personas que respondieron al sondeo previo.

Desde la perspectiva de los testimonios y experiencias de vida de los entrevistados se pretende establecer una contribución esencialmente de tipo cualitativa sobre las ventajas (o inconvenientes) de haber realizado una Maestría Conjunta (EMJM) a través de Erasmus+ -o su denominación previa, Erasmus Mundus-, así como detectar el funcionamiento y posibles áreas de oportunidad del programa desde un enfoque de los Estudios Organizacionales. (TCE, 2018).

De igual manera, también es importante considerar en el ámbito laboral los valores de los CMS, como son el constructivismo realista, crítica, reflexividad y diseños de investigación emancipatorios (Frenkel, 2009, p. 533). De allí que la literatura retome los conceptos de poder

y autoridad, mismos que son utilizados en ámbitos tan diversos como son los sistemas políticos y económicos de cada país, liderazgo, gobernanza empresarial, identidad de los empleados y otro tipo de arreglos en el ámbito organizacional (Frenkel, 2009), (Carrizo et al., 2004).

Adicionalmente, los académicos de los CMS constituyen una comunidad, acorde con Frenkel que busca la inclusividad desde el enfoque y la práctica de ciertos valores comunes, tales como: la tolerancia a la diferencia, predisposición a la cooperación entre pares, apertura a la experimentación y al cambio, además de un compromiso con el diálogo democrático y un mínimo de estándares de excelencia académica (Frenkel, 2009), valores que se desarrollan en capítulos posteriores.

5.4) Validación metodológica

Debido a que se trata de una tesis basada en un enfoque cualitativo los resultados obtenidos se estarán validando a través del criterio de Triangulación conforme a lo establecido por Denzin & Lincoln (2000), Taylor & Bogdan (1994) y Creswell (2014).

La triangulación se lleva a cabo por medio de los siguientes mecanismos.

- Literatura existente.
- Informes y Documentos Oficiales.
- Medios indirectos para la confrontación de datos: (Ej. catálogo de profesiones e INEGI para inserción laboral, etc.).

6) Análisis de los Resultados obtenidos

6.1) Validación de resultados y teorías

En virtud del mencionado enfoque cualitativo de la investigación, el criterio de validación está basado en la estrategia de Triangulación desarrollada por **Denzin & Lincoln** (2000), quienes parten de una crítica al post-positivismo y consideran que la validación de un trabajo científico se da a través de la combinación de métodos que estudian un mismo fenómeno. Dicha estrategia se vincula con el método etnográfico y fenomenológico empleado en apartados desarrollados previamente (Denzin & Lincoln, 2000)[21].

De igual manera, los mismos autores señalan que

> Triangulación es una forma de mostrar diferentes realidades refractadas de manera simultánea. Cada una de las metáforas "trabaja" para crear simultaneidad en lugar de secuencialidad o linealidad. [Por lo tanto], los lectores y las audiencias son invitadas a explorar visiones competitivas del contexto a efectos de alcanzar una inmersión o fusión con las nuevas realidades a comprender (Denzin & Lincoln, 2000).

Con el fin de mejorar la capacidad interpretativa de la investigación, es importante enfatizar el carácter dialógico de la literatura sobre el tema abordado, así como la investigación cualitativa, es decir, el diálogo constante entre el sujeto y el objeto de la investigación, o bien de manera intersubjetiva (entre sujetos), lo cual va en concordancia con la interpretación fenomenológica de Schutz (*Cfr.* Cap. 4.3). Es por estos motivos que la triangulación también

[21] Significado de la Investigación Cualitativa (QUAL): "Actividad que ubica al observador en el mundo. Serie de prácticas interpretativas y materiales que hacen el mundo visible y lo transforman.
El mundo se convierte en una serie de representaciones que incluyen notas al pie de página, entrevistas, conversaciones, fotografías, grabaciones y memoranda sobre el "self". También implica una serie de aproximaciones interpretativas y naturalistas del mundo" (Denzin & Lincoln, 2000, p. 3).

implica el uso de un método múltiple a manera de intento por mejorar el entendimiento en profundidad del fenómeno estudiado, en este caso, los testimonios y experiencias que tuvieron los ex becarios de Erasmus+ con el objetivo de alcanzar una inserción laboral acorde con sus expectativas una vez que hubieron concluido sus estudios de posgrado en Europa.

A partir de lo mencionado, la realidad objetiva -establecida por Denzin & Lincoln (2000)- nunca puede ser “capturada” en un momento determinado, motivo por el cual requiere ser “representada” a partir del referido enfoque multi-metodológico, además de la interpretación del investigador. Por lo tanto, la combinación de prácticas metodológicas múltiples, materiales empíricos, perspectivas y observadores en un estudio simple se comprende mejor a través de una estrategia que le pueda añadir rigor, complejidad, riqueza y profundidad en cualquier trabajo de investigación (Flick, 2002; 2007, citado por Denzin & Lincoln, 2000, p. 5).

En adición a lo anterior, Martínez (2006) establece que el fin prioritario de la investigación cualitativa no consiste en generalizar sus hallazgos hacia otras áreas del conocimiento, sino mejorar y aplicar la relación del sujeto-objeto de estudio hacia una situación particular de la investigación, ya sea de una persona, un grupo, una comunidad, o bien, una determinada empresa u organización. Es por este motivo que en consonancia con Denzin & Lincoln (2000), el referido autor establece que la triangulación permite combinar distintas “formas, técnicas y procedimientos, tanto cuantitativos como cualitativos; es decir, se pueden emplear todas aquellas herramientas metodológicas que se consideren pertinentes para una investigación, que tengan relación con ella y se consideren útiles para el investigador” (Martínez, 2006).

Con base en lo anteriormente mencionado, se pueden establecer varios tipos de triangulación que son útiles para la presente investigación:

a) **Triangulación de métodos y técnicas:** se combina una técnica de encuesta no-representativa (sondeo *por conveniencia*) realizada a 15 personas basada en estadística descriptiva, la cual permite identificar a las 5 personas a las que posteriormente se les realizó una entrevista semi-estructurada a fin de conocer su experiencia, tanto como becarios del Programa Erasmus como de su proceso de inserción laboral. Con relación al método se privilegia el uso de la fenomenología con algunos aportes de la etnografía, en función de la población objetivo de la presente investigación.
b) **Triangulación de autores y teorías**: debido a que se contrastan los testimonios de las personas entrevistadas con la literatura relevante, tanto en materia de Neo-Institucionalismo Económico y los CMS; así como de los autores destacados en la materia.
c) **Triangulación Interdisciplinaria:** a través de los aportes de los Estudios Organizacionales (Administración), Relaciones Internacionales (debido al carácter europeo del Programa Erasmus+) y Sociología, en particular de la Sociología Económica y Organizacional (Ver *Infra*) (Martínez, 2006).

Por su parte, la **confiabilidad** del presente estudio radica en su **replicabilidad** para el desarrollo de investigaciones similares aplicables a otros programas de becas, quienes al utilizar el mismo procedimiento metodológico, podrán obtener resultados de corte similar en función de los testimonios y experiencias de ex becarios, como parte de su proceso de inserción laboral en el mundo del empleo. Para la presente tesis, la investigación queda avalada por medio de los aportes y evaluación de los integrantes del Comité Doctoral del Programa de Doctorado en Administración de la Universidad La Salle, Ciudad de México (Generación 2020-2022).

Con base en los criterios de validez y confiabilidad mencionados, es importante señalar que durante los meses de julio y agosto de 2021, se realizó un sondeo de carácter exploratorio a 15 personas como parte de la investigación, a través del cual se establecieron una serie de lineamientos basados en un cuestionario dirigido a los egresados del Programa Erasmus+ (Ver Anexo 1). A partir de las respuestas de los egresados, se buscó contar con una herramienta descriptiva que permitiera seleccionar a las personas entrevistadas.

Se construyó un perfil de las distintas personas entrevistadas que pudieran proporcionar su testimonio y a partir de allí se delimitaron los perfiles específicos de las personas entrevistadas, así como su respectiva inserción laboral, una vez que concluyeron su EMJM a través de Erasmus+, o su programa antecesor, Erasmus Mundus.

De este modo, los perfiles de las personas entrevistadas corresponden a las características que se mencionarán en el siguiente inciso.

6.2) Perfil de las personas entrevistadas (5)

- Característica general: Profesionistas de nivel Maestría egresados de un Programa de Máster Conjunto (EMJM) que recibieron la beca de Erasmus+
- Edad, género y pirámide poblacional local:
    - Edad: 31-41.
    - Género: se buscaron candidatos de ambos géneros, aunque la participación en entrevistas fue exclusiva del género femenino, ya que fueron quienes mostraron disposición a participar.

- Formación: Multi-Inter-Transdicisplinar, debido a la naturaleza del Programa Erasmus+ y los programas de formación que ofrece. Para efectos de la selección de los perfiles adecuados para entrevistas, se buscó que su formación profesional de Licenciatura fuera representativa de las distintas áreas profesionalizantes del conocimiento: CC. Químico-Biológicas, CC. Físico-Matemáticas, CC. Económico-Administrativas y CC. Sociales y Humanidades.

- Recursos técnicos para la entrevista: Redes Sociales de Facebook: *Grupo EMA-LA: Becarios y Ex Becarios*, *Erasmus Mundus Association* y *Grupo Internacionalistas*, a efectos de sondear e identificar perfiles. Plataforma *Zoom* para entrevistas.

6.3) Revisión documental

De manera complementaria a las entrevistas, también se analizaron los documentos que se mencionan a continuación y que facilitaron un cruce de información que permitiera conformar un criterio adicional de validez para triangular lo planteado en el sondeo y confirmado por las entrevistas, conforme a lo previamente estudiado.

- **Manuales de Procedimientos de:**

- Erasmus+: Guía del Programa (2014-2020 y 2021-2027) (CE, 2020)

- Tribunal de Cuentas Europeo (2018). *La movilidad en Erasmus+: Millones de participantes y valor añadido europeo multidimensional, pero es necesario mejorar la medición del rendimiento*. (TCE, 2018)

6.4) Categorización de los Resultados

6.4.1) Dimensión Laboral

Uno de los primeros resultados consiste en señalar que los egresados del Programa de Erasmus+ se encuentran razonablemente satisfechos con sus expectativas en relación al Programa y entre sus motivaciones (señalaron dos personas encuestadas) está el hecho de que la Beca **no exige la necesidad de retornar a México** –cláusula que sí aparece en otros programas de becas-, y ofrece una **beca completa (incluye alojamiento y ayuda en gastos de traslado del país de origen hacia el Continente Europeo)** (Cfr. *Introducción* y Cap. 7).

De igual manera, también se observa que la mayor parte de los egresados del Programa abordados en el presente estudio consideran que poseen un adecuado nivel de bienestar subjetivo y resaltan como un aspecto primordial la importancia, la capacidad y posibilidad de formar redes de ex becarios como consecuencia de su experiencia en Erasmus+; no obstante, los resultados en materia de inserción laboral y desempeño organizacional requieren un análisis más complejo, por lo que en ese aspecto resulta importante observar con mayor profundidad los testimonios proporcionados por los propios ex becarios en el marco de sus entrevistas, mismos que han sido codificados tanto de manera abierta, axial y selectiva, como parte del uso de la Teoría Fundamentada con base en el empleo del software Atlas.Ti, versión 9.1.5

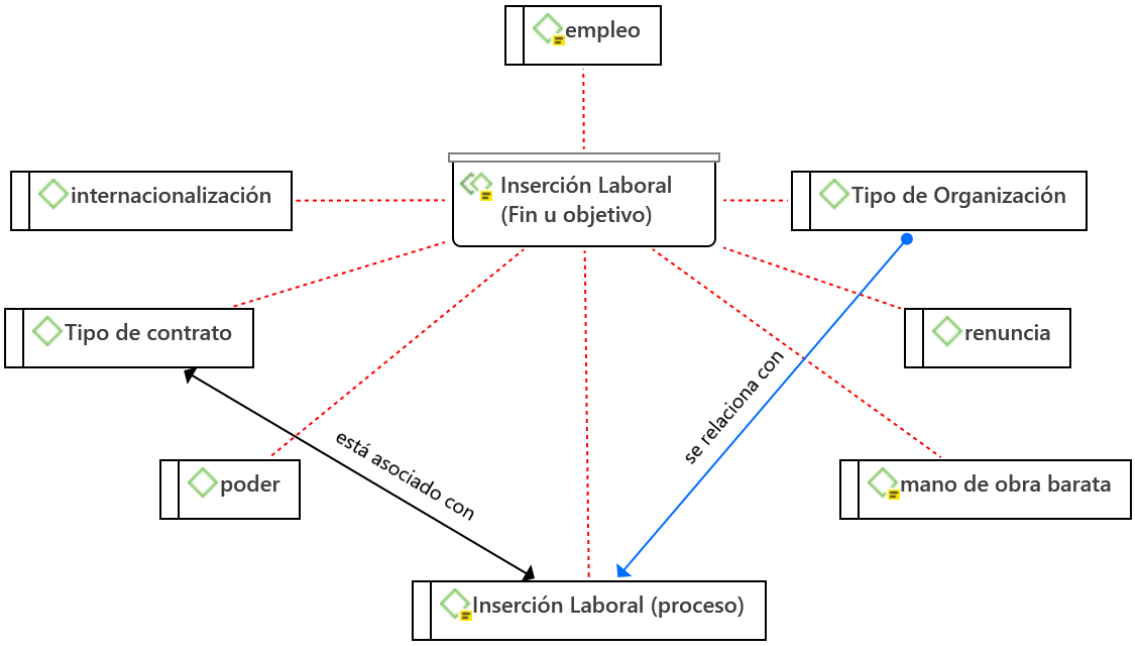
6.4.1.1) Nivel de Inserción Laboral

En este apartado, se considera el tipo de inserción laboral que tienen los exbecarios de Erasmus+ al momento de su retorno a México. Debido a que el enfoque de la investigación es primordialmente de tipo cualitativo, los datos obtenidos en el sondeo planteado en el capítulo

anterior corresponden esencialmente a un tipo de estadística descriptiva, razón por la cual, los datos se utilizaron esencialmente con el fin de poder contar con las 5 personas entrevistadas por parte de los exbecarios, cuyos testimonios se han convertido en la fuente principal de los hallazgos desarrollados a lo largo de la investigación.

Figura 2

Inserción Laboral como proceso y como fin en sí mismo



Nota. Elaboración propia a partir de Atlas.Ti v.9.1.5

Con base en lo previamente mencionado, las personas entrevistadas y sondeadas, coincidieron en que el tiempo promedio para conseguir empleo, rondaba de **3 a 6 meses,** lo cual no constituye que el proceso de inserción laboral ocurra en automático, aunque tampoco se presentaron períodos muy largos para que los egresados pudieran insertarse en el mercado laboral mexicano.

El análisis de las 5 entrevistas realizadas por medio de Atlas.Ti permite extraer una serie de códigos que tienen relación al tipo de empleo que adquieren los egresados del Programa Erasmus+, así como sus condiciones de trabajo, relación con los empleadores, y tipo de organización en la que logran conseguir empleo. La suma de estos códigos puede ser de ayuda para determinar la empleabilidad derivada del Programa Erasmus+.

Es a partir que luego de la fase de codificación selectiva (San Martin, 2014) en Atlas.Ti se pueden apreciar dos momentos con relación al proceso de inserción laboral:

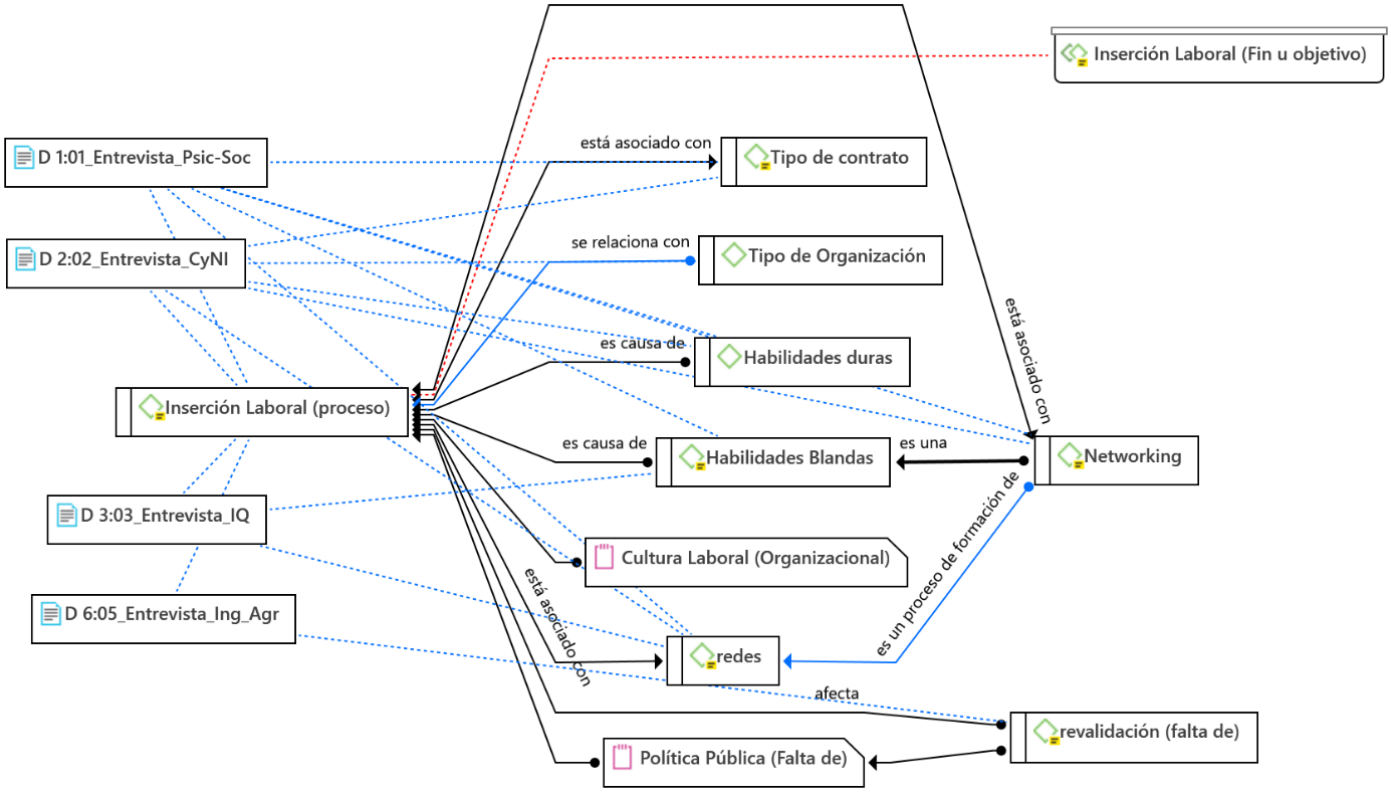
a) Inserción laboral como proceso:

Las personas entrevistadas manifestaron a través de sus testimonios la experiencia que tuvieron para encontrar un empleo, luego de concluir su Maestría en Erasmus Mundus o Erasmus+, lo cual implica una combinación de iniciativa individual, en parte por la necesidad de contar con un ingreso fijo, así como por una serie de circunstancias externas.

Asimismo, D 1:01, D 2:02, D 3:03 y D 6:05 manifestaron que el proceso de inserción laboral es causado en mayor o menor medida por el desarrollo tanto de Habilidades Duras como de Habilidades Blandas por parte de los egresados del Programa (Cfr. *Infra.*). De igual manera, tanto D 1:01 como D 2:02 mencionaron que un elemento importante en este proceso es el denominado *networking* o formación de redes (entre amigos y egresados) por medio del cual establecen redes duraderas como un fin que incluye no solamente la posibilidad de tener contacto con colegas profesionales, sino también de formar amistades; mismas que se convierten en un elemento de apoyo, en caso de dificultarse el proceso de inserción laboral, o en su defecto, dichas redes también sirven de apoyo para facilitar el proceso de inserción laboral a colegas y amigos que terminen su período de educación y formación en generaciones posteriores de Erasmus+ (Najmanovich, 2005).

Figura 3

Inserción laboral como proceso



Nota. Elaboración propia.

Otros elementos que tomaron en cuenta los egresados del Programa Erasmus fue insertarse en organizaciones que les permitan tener **estabilidad laboral** (aunque no siempre lo consiguen) **y negociar contratos permanentes.** Desde esta perspectiva, las experiencias o trayectorias de D 3:03, D 4:04 y D 6:05 pueden situarse en mayor o menor medida en lo que **Pinto (2016)** denomina, “trayectorias laborales continuas”, o el curso previsible de lo que “debe ser”, ya que se trata de personas que se “insertaron en el ámbito académico y científico y en las que se puede inferir la presencia de una fuerte lealtad de los egresados con otros profesores o cargos directivos de sus universidades de origen” (Pinto, 2016). Dichos **“lazos fuertes”** les permiten incorporarse en los equipos científicos de sus universidades, sin que

esto signifique que sus trayectorias laborales se encuentren exentas de riesgos, especialmente cuando al egresado se le ofrece una plaza con un salario o un nivel jerárquico inferior al esperado previo a la realización de la Maestría (D 4:04).

En el ámbito de la **cultura organizacional,** D 2:02 señala algunas diferencias entre la cultura laboral u organizacional de la Ciudad de México (donde trabajó), Valle de Bravo (su ciudad de origen) y Guadalajara (en donde cursó sus estudios de pregrado), ya que se considera que en una ciudad sobrepoblada como la CDMX van a prevalecer culturas laborales basadas principalmente en la sobre explotación laboral, mientras que en ciudades más pequeñas, prevalecerán culturas laborales de tipo parroquial (*infra*).

Derivado de lo anterior, también los egresados del EMJM manifestaron algunas problemáticas para alcanzar una inserción laboral exitosa, entre las que se destacan la relativa al proceso de revalidación de sus estudios, ya que en opinión de D 4:04 y D 6:05, no existe un mecanismo claro para la homologación de los títulos en México.

Por su parte, D 4:04, menciona que no existe suficiente claridad en las reglas referentes al proceso de **revalidación o reconocimiento de los estudios** por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP), por lo cual se dificulta encontrar egresados del Programa que puedan incorporarse a laborar en Universidades Públicas del sistema SEP; razón por la que en su opinión, los egresados del Programa Erasmus+ se concentran en el sector privado o en universidades del ámbito privado, sistema UNAM o instituciones adscritas a Universidades de los gobiernos de los Estados (D 4:04).

Es en este caso, que desde el Programa de Erasmus+ parte de la problemática se encuentra ligado a la estructura de los consorcios, así como a la falta de una política pública, tanto por parte de Erasmus+ (CE), como de las autoridades mexicanas en materia de educación y empleo, ya que no han puesto el suficiente énfasis en esta cuestión.

Mientras tanto, D 6:05 afirma:

> Ahora con lo de mi nuevo contrato… me dijeron: “este documento que tú tienes de Erasmus Mundus no es un título” así me dijeron aquí: “esto no es un título” y pues no sé si lo van a hacer válido o no. Es la primera vez que me voy a enfrentar a eso de buscar una Apostilla, pero bueno, un consejo que le podría dar a quien estudia es que resuelvan esa parte del apostillado desde que están en Europa, no se esperen años después (D 6:05).

Desde la presente lógica, se puede plantear la posibilidad legal de **revalidar** los estudios de Erasmus+ ante las autoridades de la SEP, no obstante, el proceso es -en la práctica azaroso- y conlleva un alto contenido de iniciativa individual, así como un componente de impredecibilidad al momento de realizar el trámite, ya que en el sitio de la red social de Facebook correspondiente a “EMA-LA: Becarios y Exbecarios” se explica por parte de un *Erasmus Alumni*[22], que en México se requiere:

> Que se revaliden los estudios de las Maestrías de Erasmus Mundus y Erasmus+ por medio del trámite de *Revalidación de Estudios del Tipo Superior (SEP-18-019)* a través del cual, el egresado de los programas en cuestión debe presentar documentación traducida [al español] por un Perito Oficial, entre los que se incluyen el Título, las calificaciones y los planes [de estudio de las materias cursadas], mismos que deben equivaler al menos a un 75% de un plan [de estudios] existente en el Sistema Educativo

[22] *Erasmus Alumni* es el nombre con el que se les reconoce en su medio a los Exbecarios del Programa Erasmus en el marco de la organización *Erasmus Mundus Association* (EMA), así como del trato que se dan los propios Exbecarios entre sus pares.

Nacional[23]. No obstante, el mismo *Erasmus Alumni*, reconoce que muchas revalidaciones sometidas a trámite son rechazadas (Ríos, 2020).

En caso de no contar con una revalidación total de los estudios de posgrado, todavía existe el mecanismo para tramitar una revalidación parcial de dichos estudios con el objetivo de cursar materias o asignaturas complementarias en una institución mexicana, la cual posteriormente puede otorgar el título, y de esta manera se pueda conseguir un grado académico de Maestría en México ante la SEP.

Los documentos[24] anteriormente mencionados no requieren de legalizado ni apostillado y pueden ser traducidos al español de manera libre, siempre y cuando correspondan con un 40% de un plan de estudios equivalente en México[25].

Con el fin de poder ejercer un grado profesional, trátese de nivel Licenciatura, Maestría o Doctorado, se necesita de la expedición de una Cédula Profesional por parte de la SEP. Para efectos de los Programas de Erasmus Mundus y Erasmus+ se debe realizar un trámite adicional al de la expedición de la Revalidación de Estudios por lo que se procede con el trámite denominado: *Registro de grado y expedición de cédula profesional electrónica para mexicanos con estudios en el extranjero, para niveles de maestría y doctorado*.

La documentación solicitada es la siguiente:

[23] La información mencionada se encuentra contenida en el ACUERDO NÚMERO 286. Publicado en el Diario Oficial de la Federación (Ríos, 2020).
[24] Acta de Nacimiento, Título a Revalidar, Certificado de estudios a revalidar, Opinión Técnica o programas de estudio. Comprobante de pago de derechos, Otros (Ríos, 2020).
[25] Dicha información se encuentra constatada en el Texto Vigente Pub. DOF el 18 de abril del 2017 (Ríos, 2020)

- Llenar la solicitud del trámite.
- Resolución de revalidación de estudios profesionales (*Supra*) otorgado por la Secretaría de Educación Pública (SEP).
- Pago de derechos (Ríos, 2020a).

A partir de los argumentos mencionados puede observarse la falta de una política pública, tanto por parte del gobierno como de los organismos gestores de becas para facilitar mecanismos de inserción laboral de parte de sus ex becarios, ya que la mayor parte de las políticas de empleo existentes se enfocan hacia recursos humanos con un nivel de formación medio y básico. Asimismo, los hallazgos alcanzados serán retomados en la sección de análisis y discusión de resultados de la presente investigación.

b) Inserción laboral como fin u objetivo del egresado

Luego de que el egresado concluye con su "proceso" de inserción laboral, ésta también se vuelve un "fin" por sí misma, ya que el formar parte de una organización relevante le permite al egresado desarrollar las habilidades adquiridas e iniciar una carrera profesional en el campo del conocimiento en el que realizó sus estudios. Por lo tanto, es importante considerar los siguientes aspectos mencionados en las entrevistas como son las características del *empleo*, tal y como se establece en la Figura 3:

- **Tipo de organización.-** Las trayectorias de las personas entrevistadas han sido múltiples, es decir, mientras D 3:03, D 4:04 y D 6:05 se han insertado en organizaciones académicas, mismas que acorde con la formación de los egresados, pueden otorgar cierta estabilidad laboral, también se advierte que en el caso de D 1:01, logró insertarse en una organización no gubernamental con

carácter internacional, sin embargo, enfatizó un tema de “mano de obra barata, pero calificada” (D 1:01), lo cual da pie a una situación de precariedad laboral; mientras que D 2:02, si bien logró desempeñarse en organizaciones de prestigio, tuvo que retornar a su ciudad de origen para trabajar en un colegio privado y emprender un negocio propio.

- **Tipo de contrato:** De manera análoga al apartado anterior, D 3:03, D 4:04 y D 6:05 han logrado tener contratos “permanentes”, no obstante, en el caso de D 1:01, se han tratado de contratos temporales y D 2:02, ha decido llevar optar principalmente por el emprendimiento.
- **Relaciones de poder:** D 1:01 enfatiza un papel relevante en materia de relaciones de poder y subordinación, lo cual va en función de las jerarquías y el cumplimiento de objetivos y tareas que pondrían en cuestión el paradigma del “trabajo decente” (ODS-8). A su vez, la persona entrevistada reconoce que en sus funciones también era vista como un actor con “poder” frente a los clientes y personas a las que daba atención (sobre todo por tratarse de una organización de atención a migrantes), no obstante, la persona en cuestión también mostró temor ante sus jefes superiores, debido a una cuestión de acoso laboral, misma que la llevó a renunciar a su empleo unos días antes de la realización de la entrevista.
- A partir de los testimonios recabados, solamente la persona proveniente del área de Comercio y Negocios Internacionales mostró interés por establecer dos negocios propios. El primero corresponde a una MIPyME que comercializa *tamales gourmet* y el segundo a una consultoría en el que manifestó su interés por aprovechar el conocimiento adquirido para asesorar a estudiantes y recién egresados de sus estudios universitarios que deseen realizar su posgrado en Europa. De igual manera, destacó su importancia, ya que lo considera como un

área de oportunidad frente a la situación denominada *subutilización invisible* (Rodríguez, 2003)[26] en el mercado laboral así como un mecanismo para conciliar su vida laboral y familiar (*Cfr*. infra).

También se pueden presentar otras alternativas a los empleos tradicionales basados en el empleo público (gobierno) y privado (empresa), de los cuáles, se encontró poca evidencia en las entrevistas. En consecuencia, se observa un pragmatismo en las personas entrevistadas, al momento de buscar trabajo; sin embargo, en algunos casos, manifestaron la necesidad de desempeñarse en actividades laborales que representen ciertos valores:

- Visión social en el trabajo y búsqueda de vocación para el mejoramiento de las futuras generaciones (D 2:02)
- Mejorar la calidad de vida del entorno y la sociedad.
- Dar un sentido de vida al Egresado (D 1:01).

c) Por tipo de Habilidades

Habilidades blandas (soft skills)

Como consecuencia de lo expresado en los incisos anteriores, otras categorías relevantes para conseguir una inserción laboral exitosa por parte de los ex becarios, consiste en el conocimiento y manejo, tanto de las “habilidades blandas” como de las “habilidades duras”.

[26] Según Rodríguez (2003), la *utilización* del capital humano (inversión en estudios universitarios), se mide en el momento en que los egresados trabajan a tiempo completo, realizando labores para cuyo desempeño se requiere cursar estudios superiores. Desde su perspectiva, se presentan casos de *subutilización visible* (del capital humano) en los casos de que el titulado universitario (o posgraduado) se encuentra inactivo o desempleado, mientras que el caso de *subutilización invisible* se presenta cuando la persona está incorporada en una actividad productiva, pero en una ocupación donde se encuentra sobre-calificada o trabajando en su profesión a tiempo parcial (subempleados) (Rodríguez, 2003, p. 9)

Las *habilidades blandas* (*soft skills*) son consideradas como las “habilidades para la vida” (Nitonde, 2014, citado en Camino & Chitachoua, 2021, p. 7), mientras que Pérez (2017) considera la importancia de adquirirlas en función de las condiciones de vida que las sociedades actuales afrontan ante la necesidad de integrarlas, tanto en su entorno laboral, familiar y social, por lo que las define como:

> Aquellos atributos que le permiten actuar a la persona de manera efectiva. Confluyen en una combinación de destrezas: saber escuchar, dialogar, comunicarse, liderar, estimular, delegar, analizar, juzgar, negociar y arribar a acuerdos. Incluyen el pensamiento crítico, la ética y la posibilidad de adaptación al cambio (Pérez, 2017, citado por Camino & Chitachoua, 2021, pp. 7-8).

De manera adicional, es importante plantear una definición de “habilidades duras”, las cuáles pueden conceptualizarse como “las destrezas técnicas requeridas para desempeñar determinadas tareas por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y ejercicio de funciones requeridas para el éxito profesional” (Yturralde, 2020, citado por Camino & Chitachoua, 2021, p. 10), (Ortega, 2019, citado por Camino & Chitachoua, 2021, p. 10). Las habilidades mencionadas se aprenden y realizan a través de:

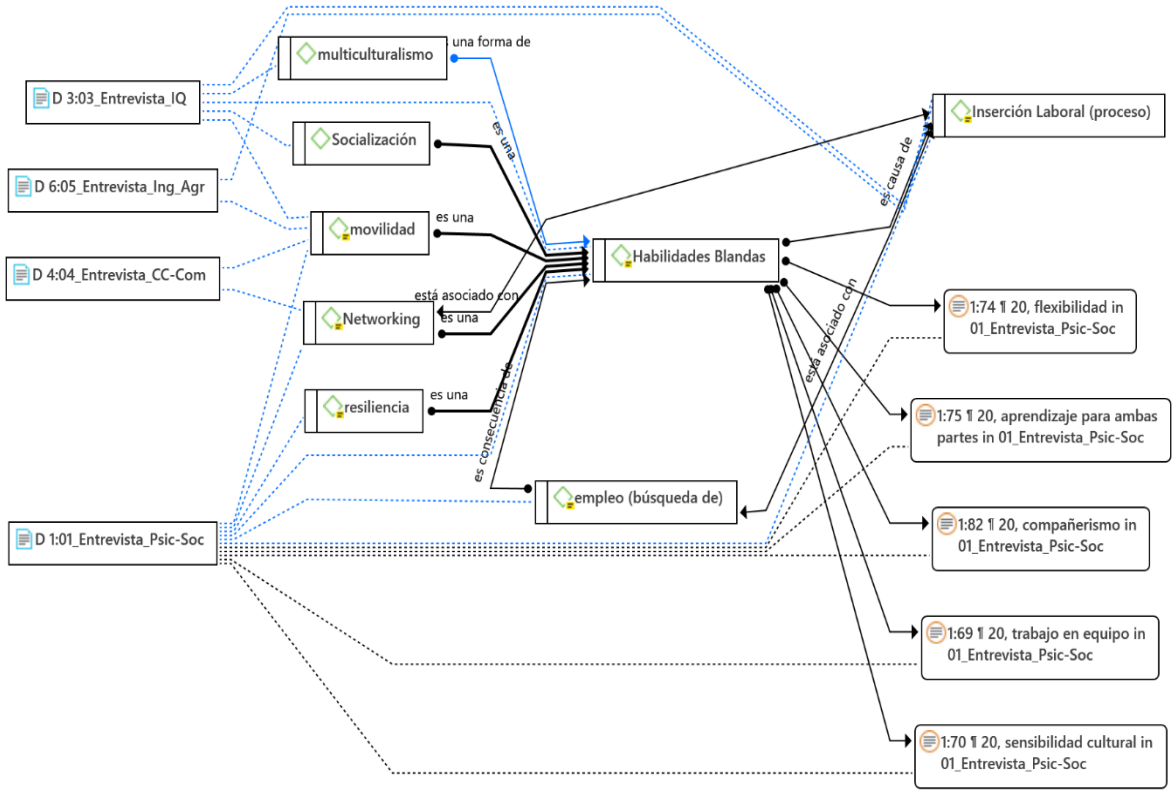
> La práctica, la repetición y la educación; se constituyen en habilidades tangibles y comprobables de manera sencilla… y desde la perspectiva de los empleadores, estas habilidades pueden medirse a través de evaluaciones de competencias y conocimientos por medio de la realización de pruebas específicas (Ortega, 2019), (Camino & Chitachoua, 2021, p. 10).

Con base en las definiciones previamente mencionadas se hará un repaso acerca de los testimonios de las personas entrevistadas, quienes expresaron su punto de vista con relación al presente cuestionamiento y mencionaron aquellas habilidades que consideraron más relevantes en el proceso de su respectiva inserción laboral.

Entre las habilidades blandas mencionadas por los egresados en la Figura 4, se destacan:

Figura 4

Relación de habilidades blandas



Nota. Elaboración propia del autor.

a) **Multiculturalismo y sensibilidad cultural:** Se considera una habilidad blanda, no obstante, constituye una de las características del Programa de Erasmus+. Mencionado por D 3:03 y D 6:05, se asocia con el hecho de compartir

experiencias con personas de otros países. En dicho contexto, se debe considerar a la ciudadanía bajo la idea de una identidad universal en razón que los individuos transmiten cultura, la cual va de acuerdo con sus identificaciones, valores y convicciones. Por este motivo, los grupos minoritarios buscan ser reconocidos e integrados en la sociedad de la que forman parte. En consecuencia, las minorías y grupos marginados buscan modificar las instituciones y las leyes de las sociedades en las que viven para que puedan ser más permeables a sus respectivas culturas.

D 3:03 destaca la adquisición de habilidades blandas por parte de Erasmus+, entre ellas la capacidad para organizarse y realizar proyectos con equipos interdisciplinarios en el marco de la institución en la que actualmente se encuentra adscrita (UNAM). Adicionalmente, la persona en cuestión expresa que uno de los beneficios del Programa Erasmus ha consistido en que le facilita al estudiante (hoy egresado) “una apertura hacia el multiculturalismo, lo cual se puede apreciar en el hecho de que trabaja con organizaciones, tanto académicas como gubernamentales de origen mexicano y europeo” (D 3:03).

b) **Socialización:** D 3:03 resalta a partir de su testimonio la importancia de la socialización en tanto que una “habilidad blanda”, ya que considera que Erasmus+ promueve la movilidad ocupacional derivado de la estructura de los lazos y redes sociales que el becario va desarrollando, por medio de la teoría de los “lazos débiles”. Estos lazos implican que entre personas de distintos niveles socioeconómicos (Toledo, 2004), los que se posicionan en la parte alta de la pirámide contarán con una mayor cantidad de relaciones y recursos sociales que les facilitarán insertarse en la parte alta del proceso de movilidad ocupacional,

también manejada como sinónimo de inserción laboral; no obstante, el mismo autor, también señala que dichos “lazos débiles” pueden contar con la intermediación de un “lazo fuerte”, el cual tiene un carácter común con las partes allí involucradas (Toledo, 2004).

c) **Movilidad:** A partir de lo explicado por D 6:05, una de las ventajas de Erasmus+ es la movilidad del estudiante, ya que, con un visado, se puede desplazar con relativa facilidad de un país a otro en ocasión del Programa (Ej. Portugal, España, Alemania y Polonia). Sin embargo, se espera que luego de la pandemia SARS-COV-2 (COVID-19) estos flujos de movilidad se vean reorientados hacia algún tipo de movilidad virtual, el cual se podrá apreciar en las futuras convocatorias de Erasmus+

d) ***Networking* (proceso de *formación de redes*):** Luego de lo expresado por los ex becarios del Programa, cabe aplicarse lo planteado por la Nueva Sociología Económica con relación al estudio de la teoría de las redes sociales y la movilidad ocupacional, según la cual Toledo (2004) evidencia el factor de explicación del “matching” en el ámbito del mercado de trabajo. Asimismo, “las redes sociales han sido concebidas como “recursos sociales”, es decir, las personas con mayor acceso a ellos obtienen mejores resultados de la acción instrumental y además proveen acceso a la información sobre las características del puesto laboral deseado” (Toledo, 2004). Por ello, la Nueva Sociología Económica sostiene que el *status ocupacional* adquirido refleja los recursos sociales obtenidos por el individuo a partir de las redes y lazos sociales, los cuales “se conforman de sujetos con quienes el buscador de empleo mantiene **vínculos débiles** o lazos caracterizados por un contacto infrecuente y por la pérdida de cercanía emocional” (Toledo, 2004). Dicho argumento va en contradicción con lo argumentado por Pinto (2016) quién sostenía que eran los **“vínculos fuertes”**

quienes ofrecían mejor inserción laboral. Para tales efectos, se cuenta con los testimonios de D 1:01 y D 4:04. Dicho debate se planteará en la sección correspondiente de la presente tesis (*Cfr*. Tabla 25 y Cap. 9.3.2).

e) **Resiliencia:** D 3:03 destaca la importancia de la resiliencia adquirida a lo largo del programa ante la incertidumbre de la vida y del panorama laboral al que cada ex becario se enfrenta al retornar a México. Por su parte, Sampedro (2009, citado en Morgan, 2016) define el concepto de resiliencia como la "capacidad de un individuo o de un sistema social de vivir bien y desarrollarse positivamente a pesar de las difíciles condiciones de vida, así como de salir fortalecidos y ser transformados por ellas". También puede definirse como la "capacidad organizacional para anticipar eventos clave relacionados con tendencias emergentes en la organización y el mercado laboral, adaptarse al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis" (Morgan, 2016). La resiliencia puede considerarse como una habilidad que implícitamente ofrece el Programa Erasmus+, además que contribuye a la formación de capital social en beneficio del becario y constituye un elemento integral del Perfil del *Erasmus Alumni*, derivado de su experiencia internacional en Europa.

f) **Flexibilidad:** Tanto D 1:01 como D 2:02 enfatizan que la flexibilidad debe considerarse una "habilidad blanda" ya que los egresados del Programa de Erasmus+ poseen la capacidad de adaptarse a los cambios, tanto del mercado laboral como de las condiciones en las que trabajan al interior de una organización, motivo por el cual se requiere de un análisis que facilite la profundización de esta cualidad mencionada por los ex becarios de Erasmus+

g) **Compañerismo y Trabajo en equipo:** Se destaca el trabajo en equipo, el entendimiento cultural con personas que vienen de distintos bagajes y contextos tanto nacionales como provenientes de otras carreras y formaciones, lo cual le

> ha permitido a D 1:01 desempeñarse en un mejor ambiente laboral, en el que su posición de liderazgo en un área de su organización le ha facilitado el cumplimiento de sus tareas, metas, establecer un orden y disciplina, sin romper la armonía con sus compañeros de trabajo. D 3:03 ha logrado que el trabajo en equipo trascienda su organización y le permita formar parte de grupos transdisciplinarios para la consecución de proyectos de investigación entre la institución universitaria en la que trabaja y sus pares de otras universidades, además de distintas organizaciones de cooperación internacional, lo cual en su visión, dicha habilidad constituye un paso previo para colaborar en ambientes multiculturales.

Habilidades duras (hard skills)

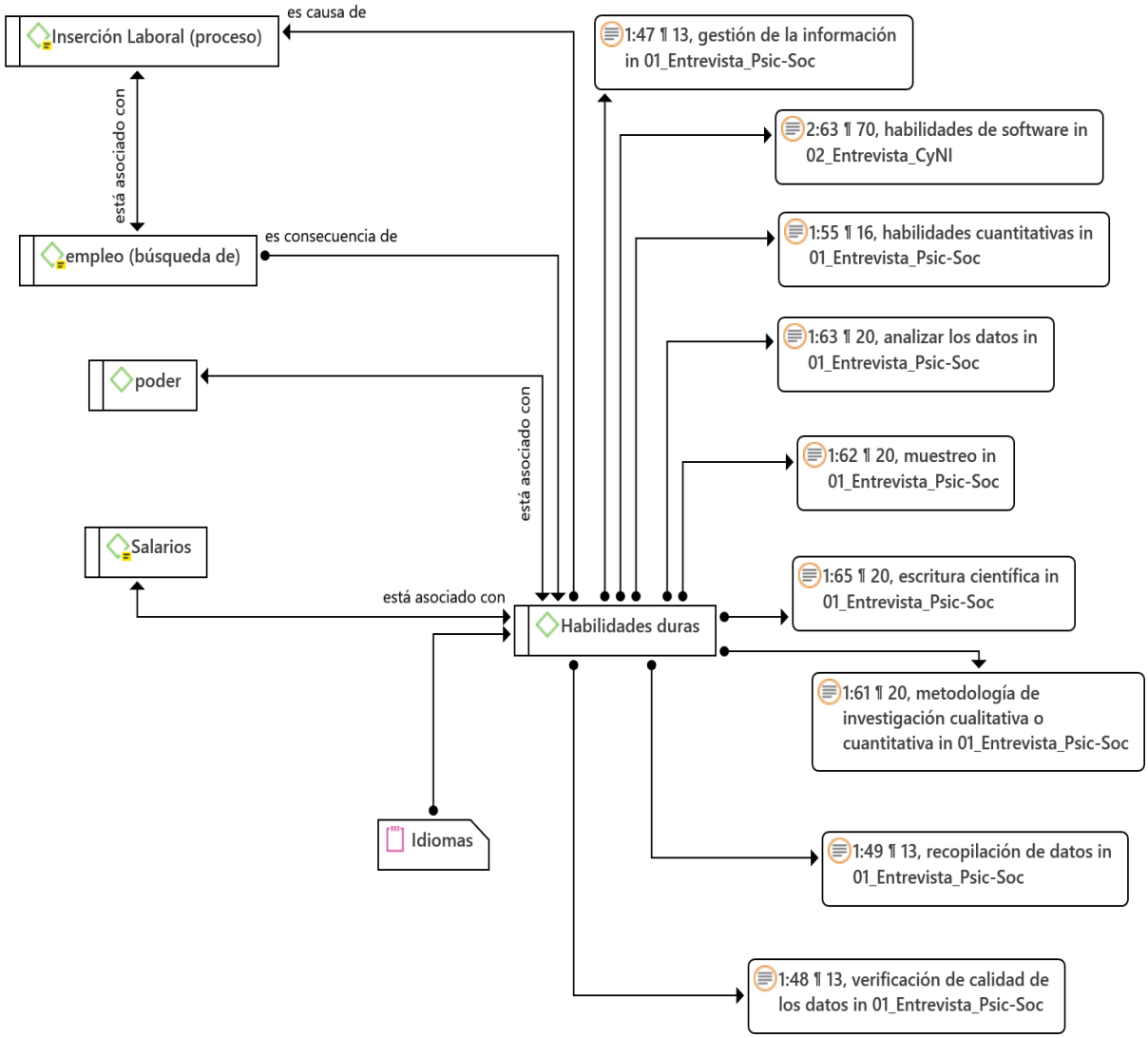
De manera complementaria a las “habilidades blandas” (*soft skills*) es necesario realizar el abordaje de las “habilidades duras” (*hard skills*) como uno de los hallazgos de la presente investigación en razón que los antiguos becarios de la organización consideran que obtuvieron ese beneficio luego de cursar sus Maestrías con el apoyo de la beca otorgada por el Programa Erasmus+. Entre los elementos que acompañan su definición (*Supra*) se pueden considerar que:

> Son aprendidas, adquiridas y realizadas a través de la práctica, la repetición y la educación; son tangibles y comprobables; especialmente relevantes en áreas administrativas como: compras, contabilidad y producción. Cuentan con la ventaja que se pueden medir por medio de evaluación de competencias y conocimientos mediante la realización de pruebas diseñadas para tales efectos (Ortega, 2019, citado en Camino & Chitachoua, 2021, p. 10).

Con base en los desarrollos de la Figura 5 (*Infra*), se pueden destacar las siguientes "habilidades duras" (*hard skills*) explicadas por las personas entrevistadas, mismas que se encuentran validadas por Ortega (2014, 2019).

Figura 5

Habilidades duras



Nota. Elaboración propia a partir del software Atlas. Ti (versión 9.1.5).

De este modo, la Figura 5 permite generar la siguiente reflexión a partir de las “habilidades duras”:

a) **Gestión de la Información**: D 1:01 destacó el manejo de las tecnologías de la información como un conjunto de habilidades que adquirió desde la Licenciatura y reforzó durante la Maestría. De allí destaca su conocimiento, tanto de Excel como de SPSS, lo cual le ayudó en el desarrollo de su trabajo en una Agencia Internacional enfocada en la atención de migrantes; ya que la parte correspondiente a la evaluación del servicio se llevó a través de la generación de reportes que requerían el uso de la paquetería de informática allí estipulada.

b) **Manejo de Técnicas de Muestreo [Estadístico]:** Un profesionista con estudios de posgrado requiere del uso de paquetería de ofimática avanzada (Ej. Stata, SPSS o Microsoft Excel avanzado) que le facilite contar con una inmersión en el estudio de poblaciones a efectos de cuantificar sus observaciones en materia social y generar datos que se conviertan en insumos para detectar y resolver problemáticas en el ámbito social y económico, mismas que le permitan a gobiernos y actores privados (empresas) tomar decisiones, ya sea para el emprendimiento de políticas sociales y económicas, así como para adoptar modelos de negocio acordes con las necesidades de la empresa y del consumidor.

c) **Habilidades cuantitativas en general:** Dichas habilidades fomentan un pensamiento crítico analítico por medio del manejo de datos, no solamente a partir de su lectura e interpretación, sino a través de su “construcción”, a través del manejo de índices e indicadores, así como de modelos de negocio, empresariales y de gestión.

d) **Manejo de las metodologías de la investigación, tanto en su enfoque cuantitativo como cualitativo:** El uso de metodologías permiten un desempeño laboral de mejor calidad en función que el adecuado uso de metodologías permiten al egresado de un EMJM que cuente con mayor orden y estructura, tanto en su pensamiento como en su acción, lo cual se vuelve una competencia indispensable para llevar a cabo procesos y actividades que un profesionista con alto valor agregado logra realizar en puestos altamente calificados, como son: puestos directivos y de consultoría, así como de aquellos que optan por el emprendimiento, vía el establecimiento de un despacho (Ej. Abogados, contadores, médicos), o bien de un negocio propio.

e) **Desarrollo de escritura científica:** Para aquellos profesionistas de nivel posgrado (Maestría y Doctorado) una de sus puertas de ingreso al mercado laboral se encuentra en la docencia y en la investigación -tanto académica como aplicada- por lo cual el adecuado manejo de la escritura científica, le permite desarrollar un lenguaje comprensible y aceptable para sus pares académicos y profesionales, lo cual se traduce en el acceso a organizaciones educativas y empresariales que le permitan aprovechar sus habilidades y conocimientos con el fin de alcanzar, no solamente una adecuada inserción laboral de acuerdo a sus perfiles (D 3:03, D 4:04 y D 6:05), sino también un crecimiento profesional, que se traduce en una mayor movilidad, mejores salarios y calidad de vida.

f) **Manejo de idiomas:** predominantemente el uso del inglés, aunque algunos testimonios reconocieron el uso del francés. Esta última situación puede explicarse en parte, porque algunos de los becarios escogían programas en Universidades de Francia o países de lengua francesa, lo cual puede constituir un sesgo en función de las entrevistas realizadas. No obstante, puede considerarse el manejo de idiomas como una "habilidad dura", ya que implica

> un proceso de aprendizaje desde una perspectiva cognoscitiva, sin dejar de lado el ámbito social que conlleva el manejo de idiomas desde una perspectiva relacional, por lo que eventualmente puede ser considerada como una "habilidad blanda" (D 2:02).

Las habilidades referidas son tomadas en cuenta por el personal de recursos humanos de cualquier empresa u organización porque:

> Las considera en la evaluación de los perfiles de candidatos a cualquier puesto de trabajo, entre las que destacan su grado de interacción con otros trabajadores, el nivel de compromiso y la cultura organizacional de la firma en la que podría ser contratado (Ortega, 2019, citado en Camino & Chitachoua, 2021, p. 10).

Ortega (2019), menciona otros ejemplos de “habilidades duras” (*hard skills*), solicitadas por los empleadores, como son: “formación universitaria, cursos técnicos, manejo de herramientas y máquinas, dominio de programas de computación e informática, conocimiento de lenguajes de programación, gestión de proyectos, dominio de idiomas extranjeros y habilidades contables y administrativas” (citado por Camino & Chitachoua, 2021). Dicho catálogo de habilidades se constituye en una serie de competencias clave durante el proceso de selección de personal, generan un alto nivel de competitividad en las organizaciones y corroboran las aportaciones realizadas por los entrevistados en cuanto al tipo de habilidades requeridas para alcanzar su proceso de inserción laboral.

Los códigos previamente mencionados (Atlas Ti. v.9.1.5) también reflejan los procesos de búsqueda de empleo (*empleabilidad*), aspiraciones para obtener un mejor salario y las

relaciones de poder al interior de una organización entre los Jefes y los subordinados (D 1:01 y D 2:02). Estos aspectos repercuten en última instancia en el acceso a una inserción laboral de mejor calidad.

Es igual de importante destacar que la acumulación de un bagaje previo de habilidades duras, a partir del conocimiento de herramientas de software y paquetería como Excel y SPSS, se erigieron en una herramienta importante para el área Gestión de la Información aplicados en distintas organizaciones; mismos que también forman parte **del capital social** acumulado por los estudiantes que realizaron una Maestría con el apoyo del Programa Erasmus de la UE.

En el marco de la Nueva Sociología Económica; el capital social acumulado (Cfr*. infra*.) les ha facilitado a los egresados del Programa Erasmus+ lograr mejorías en sus puestos de trabajo -al menos de quienes así lo testificaron en sus respectivas entrevistas-, aunque también se puede observar un fenómeno de **sobrecalificación laboral** de la mano de un proceso de **subocupación;** es decir, emplearse en puestos de trabajo con un nivel de conocimientos y habilidades inferiores a las que ha desarrollado un profesionista con los características de los sujetos entrevistados (Rodríguez, 2003). Dicho fenómeno de sobrecalificación laboral, se complementa con lo establecido por D 1:01 quien estableció que la inserción laboral de los egresados del Programa Erasmus puede traducirse en “mano de obra calificada, pero barata” (*supra*).

6.4.1.2) Nivel Salarial

Desde una perspectiva tanto metodológica (QUAL) como práctica, la necesidad de determinar el nivel salarial de los egresados de Erasmus+, tanto para efectos de realizar una investigación individual como para el diseño de políticas públicas en materia de inserción laboral y empleo,

requiere de la utilización de métodos indirectos y técnicas secundarias con la finalidad de obtener una información confiable.

Se destaca que las condiciones salariales de un país se encuentran insertadas en el mercado laboral (Cfr. Introducción y Cap. 2, *Supra*), mismas que dependen de un proceso de oferta y demanda de mano de obra, lo cual deriva en un equilibrio económico.

Los egresados de programas de posgrados, ya sea que hayan recibido alguna beca del Programa Erasmus+ o cualquier programa equivalente, constituyen un mercado muy especializado, al tratarse de mano de obra sobre calificada y cuyas habilidades (*Cfr*. *Perfil Internacional* y/o *Perfil Erasmus*, Caps. 5.2.4., 9.3.5. y Anexo VII) no siempre son requeridas por las organizaciones empleadoras en México, tanto de carácter público como privado.

Es posible inferir que al momento de responder a un cuestionario planteado en un sondeo, las personas encuestas (Egresados de Erasmus+) puedan ocultar u omitir información acerca de los salarios recibidos en sus organizaciones, ya sea por un tema de expectativas o desfase entre el tipo de empleo obtenido y su nivel de formación académica, lo cual deriva en fenómenos como el de sobre calificación y subutilización laboral (Rodríguez, 2003).

Tabla 11

Relación aproximada de salarios mensuales a partir del sondeo aplicado a los egresados de Erasmus+

Nivel Salarial	# respuestas	Promedio ($)	Ingresos brutos	Escala de Likert
0-2 SM	0	$ 4,251.00	$ -	Nada
2-5 SM	1	$ 14,878.50	$ 14,878.50	Poco
5-8 SM	5	$ 27,631.50	$ 138,157.50	Algo
8-12 SM	4	$ 42,510.00	$ 170,040.00	Regular
Más de 12 SM	5	$ 59,514.00	$ 297,570.00	Mucho
TOTAL:	15		$ 620,646.00	
PROMEDIO	$ 41,376.40			

SM (2021): $ 4,251.00	$	4,251.00
No. Veces SM (2021):		**9.73**

Nota. Elaboración propia a partir de las respuestas proporcionadas por los egresados de Erasmus+ en el marco del sondeo realizado entre Julio-Diciembre 2021.

Asimismo, y en una segunda etapa del estudio, se presentó la misma problemática ante las cinco (5) personas entrevistadas, por lo que se optó por preguntar acerca del tipo de empleo (organización) o bien la posibilidad de ofrecerles la opción de un testimonio abierto en el que pudieran referir su proceso de inserción laboral, y con base en la información proporcionada, se procedió a investigar a través de fuentes secundarias (sitios web de las organizaciones referidas por los entrevistados) con el fin de obtener un cálculo aproximado de sus ingresos, y de esta manera, proceder a establecer una relación preliminar de los salarios obtenidos por los egresados de un EMJM (Erasmus+) frente a los niveles salariales que gana en promedio un profesionista de nivel licenciatura en México.

A partir de lo expresado por los antiguos becarios de Erasmus+ en la Tabla 11, se analizaron los resultados de las entrevistas en materia de ingresos con el fin de conocer los testimonios de los egresados de Erasmus+ en materia de inserción laboral.

Un aspecto que destaca en el marco de la presente reflexión fue que en el sondeo 13 de las 15 personas encuestadas (86.67% de la muestra) manifestaron poseer un nivel de ingreso superior a los 5 salarios mínimos con base en lo establecido por la CONSAMI para el año 2021 (alrededor de $ 20,000.00 M.N. en promedio), mientras que una persona (6.67% de la muestra) respondió que sus ingresos eran variables debido a que trabaja por cuenta propia[27] en un despacho de arquitectos.

[27] En el caso mencionado, se promedió sus ingresos al nivel de la categoría intermedia en materia de salarios, es decir, se aplicó un criterio de ingresos promedio de entre 5 y 8 SM; por lo que en materia

De manera suplementaria, a lo largo de las entrevistas, uno de los testimonios (D 1:01) manifestó que poseía ingresos entre $ 6,000.00 y $ 9,000.00, lo cual indica que una inconsistencia entre lo que se declara en un cuestionario y lo que ocurre durante la entrevista (+12 VSM).

También se puede observar que otra persona entrevistada (6.67% de la muestra) respondió que sus ingresos rondaban entre 2 y 5 salarios mínimos, por lo que se observa un caso de **sobrecalificación laboral** (D 4:04), así como un desfase entre las habilidades que posee y sus expectativas de inserción laboral, cuyo testimonio ha sido de mucha utilidad para comprender las dificultades de este proceso, situación que se abordará en el apartado de discusión y reflexiones del estudio.

D 1:01 enfatizó que en México se posee “mano de obra barata, pero [muy] calificada” (*Supra*.), lo cual es aprovechado por los empleadores al momento de la contratación, por lo que se puede inferir que Erasmus+ constituye un programa que facilita la inserción laboral de sus antiguos becarios, aunque no se traduce de manera automática que garantice salarios excesivamente altos. Por su parte, los datos manifestados en la Tabla 11, reflejan que 5 de las 15 personas sondeadas (33.33%), manifestaron ganar una cantidad mayor a 12 salarios mínimos, sin embargo, dicha información requiere abordarse con cautela debido a la falta de evidencia que pueda demostrar lo afirmado por los antiguos becarios que respondieron al cuestionario previamente mencionado.

---

de cuantificación se consideró para efectos de investigación un ingreso aproximado de $ 27,631.00. Dicho criterio también se aplicó para la entrevista de D 2:02 con relación a los ingresos provenientes de su negocio propio (*Tamales Gourmet*). En este último caso, se le sumó la cantidad aproximada de $ 10,000.00 mensuales por concepto de servicios de consultoría, mismos que también proporciona para complementar sus ingresos económicos.

Tabla 12

Relación aproximada de salarios con relación a los egresados de Erasmus+ que fueron entrevistados

Salarios	Empleo	Emprendimiento	TOTAL:
D 1:01	$9,850.00	0	$9,850.00
D 2:02	$4,400.00	$35,000.00	$39,400.00
D 3:03[28]	$ 33,997.19	0	$33,997.19
D 4:04	$17,600.00	0	$17,600.00
D 6:05	$22,613.97	0	$22,613.97
TOTAL:	$88,461.16	$35,000.00	**$123,461.16**
PROMEDIO:			$24,692.23
SM (2021):			$4,100.00
VSM (2021):			6.02

Nota. Fuentes consultadas:

1) Portal del Empleo Indeed (Psicólogo en Organización Internacional):	https://mx.indeed.com/cmp/Naciones-Unidas/salaries/Psic%C3%B3logo-a-educativo-a	(27/3/2022)
2) Portal del Empleo Indeed (Secundaria en Valle de Bravo):	Bolsa de trabajo de Profesor de inglés en Valle de Bravo, Méx. - 27 de marzo, 2022 | Indeed.com México	
3) Tabulador del personal académico (UNAM)	TabAcadFeb2020.xls (unam.mx)	(27/3/2022)
4) Tabulador de honorarios para personal académico para profesores de asignatura (UIA)	Tabulador de Sueldos - Universidad Iberoamericana (yumpu.com)	(27/3/2022)
5) Sistema Nacional de Investigadores CONACYT.	https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5470107&fecha=27/01/2017	(20/3/2022)
6) Cátedras CONACYT.	Tabuladores_2021_Vig.pdf (conacyt.mx)	(20/3/2022)

Con relación al testimonio de D 1:01, dicha persona manifiesta que los contratos no son fijos, lo cual constituye una situación de **precariedad laboral**[29], misma que es

[28] El empleo obtenido por D 3:03 corresponde a una Plaza Clave I5584 Investigador Asociado B Tiempo Completo en la UNAM, cuya remuneración bruta es de $ 18,703.20, la remuneración neta es de $ 14,162.15 recibe estímulos por $ 19 835.04, generando un monto total de ingreso de $ 33,997.19, con tabuladores validados a partir del 28 de febrero de 2022. Información extraída del Portal de Transparencia de la UNAM (en línea): Remuneración de profesores (unam.mx) (18/09/2022).

[29] Un aspecto importante para comprender la precariedad laboral es el declive del modelo keynesiano en el ámbito de las relaciones laborales, así como el reacomodo del modelo taylorista-fordista; el cuál tendió a la flexibilización del trabajo como consecuencia de la sociedad industrial, lo que fortaleció sus relaciones de explotación y dominación al interior de las organizaciones. Esta situación se ha traducido en un contexto de incertidumbre para el trabajador ante la posibilidad de generar situaciones de desempleo y riesgo en su posición laboral. Asimismo, la privatización de la seguridad social ha afectado

aprovechada por las organizaciones al contratar mano de obra en México, ya que es muy eficiente en materia de desempeño organizacional y a un costo menor de lo que pagarían dichas empresas en otros países, en este caso, los europeos.

Sin embargo, aunque solamente una persona lo declaró en el sondeo y las personas entrevistadas lo mencionaron de manera marginal, tampoco se puede descartar como salida profesionalizante continuar con la formación profesional del egresado y cursar un Doctorado, lo que conlleva mantener el estatus de *becario* por una temporalidad adicional, en este caso durante un promedio 3 años con posterioridad a los estudios de Maestría.

Con base en la información previamente recabada, las respuestas del cuestionario (Tabla 11) arrojan un promedio de ingresos correspondiente a 9.73 VSM (2021), mientras que el instrumento cualitativo (entrevistas semi-estructuradas) ajustan esa cifra a un valor de ingresos de 6.02 VSM (2021) (Tabla 12), no obstante que la muestra es demasiado pequeña, aunque más precisa que el primer instrumento utilizado.

En ese orden de ideas y ante la necesidad de una investigación que corrobore la información previamente establecida, es importante considerar que ante la muestra obtenida y el resultado de las entrevistas realizadas, el nivel de ingresos es en promedio superior a los ingresos obtenidos por los profesionistas de licenciatura a nivel nacional, tomando rangos de 9.73 VSM en el primero caso y de 6.02 VSM (2021) frente a un promedio nacional que se sitúa entre los $ 9,000.00 y $16,000.00 M.N. (*Cfr*. Cap. 2), lo cual corresponde aproximadamente a

---

las condiciones de estos últimos en materia de salud, recreación y educación ante las presiones del mercado. Por su parte, el sistema de trabajo tradicional se confronta con un sector moderno basado en la flexibilización, mediante el cual, el capital aprovecha sus relaciones con el trabajo en beneficio de las empresas y mantiene un modelo de acumulación en perjuicio de los derechos sociales de la clase trabajadora (Martínez, 2010).

ingresos de entre 2 y 4 VSM. Tal superioridad en el nivel de ingresos de los egresados de Erasmus+ es evidente frente al promedio nacional, aunque tampoco se trata de un diferencial desproporcionadamente alto, a reserva de mayor investigación en la materia.

6.4.2) Dimensión Organizacional

6.4.2.1) Inserción por tipo de organización

Un aspecto a considerar fue que en los testimonios prevaleció la inserción laboral en el sector académico, ya sea en Universidades Públicas (D 3:03 y D 6:05) o Universidades Privadas (D 4:04), mientras que el Tercer Sector (Organizaciones Internacionales, ONG o Sociedad Civil) también estuvo presente (D 1:01), en tanto que una de las personas entrevistadas alternó en diversas Agencias de Cooperación Internacional, ya sea en el ámbito universitario (Universidad de Guadalajara) o gubernamental (Agencia Alemana para la Cooperación y el Intercambio Académico, DAAD; y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT) (D 2:02), para finalmente, trabajar en el sector educativo a nivel medio (educación secundaria) e inaugurar su negocio propio de “Tamales Gourmet” (*Emprendimiento*). Con relación a la ciudad de residencia, 3 personas (D 1:01, D 3:03 y D 4:04) obtuvieron su empleo en la Ciudad de México, mientras que D 2:02, alternó trabajos en Guadalajara, Ciudad de México y actualmente labora en Valle de Bravo, Estado de México. Por último, D 6:05, luego de realizar sus estudios de posgrado en Europa, obtuvo su plaza laboral en Mérida, Yucatán.

La Tabla 13 indica que independientemente del tipo de formación que originalmente poseían los *Alumni,* no siempre coincide con el tipo de inserción laboral alcanzado al momento de retornar a México, razón por la cual es factible que un egresado proveniente de una carrera con perfil humanista se desempeñe en el ámbito de las organizaciones internacionales, mientras que una persona proveniente de los estudios en Comercio y Negocios termine en el sector público o emprendiendo un negocio propio (D 1:01 y D 2:02).

Tabla 13

Perfiles de las personas entrevistadas

Persona entrevistada	Profesión (Lic.)	Área del Conocimiento	Programa Erasmus (EMJM)	Tipo de Inserción Laboral
D 1:01	Psicología Social	Humanidades	MFAMILY (ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal / Universidad de Stavanger, Stavanger, Noruega / Universidad de Gotemburgo, Gotemburgo, Suecia)	Organizaciones Internacionales
D 2:02	Comercio y Negocios Internacionales	Económico / Administrativas	Euroculture	Sector Público, Academia, Negocio Propio
D 3:03	Ingeniería Química	Químico / Biológicas	SEFOTECH.NUT, Irlanda (DIT), Bélgica (Kaho Saint Leuven), Portugal (U. Católica Portuguesa) y Alemania (Anhalt).	Academia (Pub.)[30]
D 4:04	Ciencias de la Comunicación	Humanidades	Crossway in Cultural Narratives (CWCN)	Academia (Priv.)
D 6:05[31]	Ingeniería Agrónoma	Físico / Matemáticas	IMRD - U. de Córdoba, España; U. de Pisa, Italia; U. de Nitra, Eslovaquia; U. Humboldt, Alemania	Academia[32] (Pub/Priv.).

Nota. Elaboración propia a partir de la información recopilada en un sondeo realizado previamente, así como en los testimonios de los entrevistados.

[30] En el caso de las instituciones universitarias de carácter público (UNAM, IPN, UAM y Universidades de los Estados), desde un punto de vista organizacional se consideran sector público (gobierno), no obstante, para la presente investigación se les confiere el trato de sector académico, debido al carácter de la función desempeñada (docencia e investigación) por parte de las personas entrevistadas durante la fase del trabajo de campo.

[31] D 6:05 corresponde a la 5° persona entrevistada.

[32] Para efectos de la presente tesis, el colaborar en algún programa académico financiado con fondos gubernamentales (Ej. Catédras Conacyt o Convocatorias del DAAD) se está considerando como inserción laboral de tipo académico, reservando el apartado de sector público (gobierno), principalmente para aquellos que colaboran en funciones de tipo político o administrativo del aparato gubernamental. Esta situación se aplica también para algunos de los puestos desempeñados en específico por D 2:02 y D 6:05.

Mientras tanto, los indicios obtenidos a partir de las entrevistas realizadas, se puede inferir que la inserción laboral se presenta con mayor estabilidad en el sector académico (principalmente en universidades públicas), ya que aquellas personas que provienen de él, normalmente continúan en ese mismo tipo de organizaciones luego de su experiencia como becarios de Erasmus+ (D 3:03, D 4:04 y D 6:05)

Tabla 14

Inserción laboral por tipo de actividades económicas

Tipo de Actividades Económicas	Número personas
Primarias	0
Secundarias	3
Terciarias	5
Cuaternarias	7
Total:	15

Nota. Elaboración propia.

El tipo de empleo que consiguieron los egresados de Erasmus+ fue de tipo **transdicisplinar:** desde agencias gubernamentales de cooperación internacional (D 2:02), o bien puestos técnicos en dichas agencias (D 1:01), por lo cual se requiere de un perfil del egresado muy transdisciplinario el cual fue proporcionado por la beca Erasmus+, en tanto que fue una de las aportaciones del Programa, ya que con base en el tipo de habilidades alcanzadas (D 1:01 y D 2:02) por los ex becarios, en la medida de los posible quienes estudiaron un programa de posgrado en Europa bajo el Programa de Erasmus+ optaron por continuar en la misma organización en la que trabajaban previamente, sobre todo de aquellos provenientes del sector académico.

Aunque las entrevistas no proporcionan una evidencia concluyente con relación a una mejora en el puesto o la posición laboral, D 3:03 y D 4:04 manifestaron que a través de su red

de contactos pudieron insertarse en proyectos tendientes a la firma de convenios de colaboración o a la participación en proyectos que implicaban algún tipo de Asociación entre Instituciones Públicas y Privadas (APP[33]).

Tabla 15

Inserción laboral por tipo de condiciones laborales

Inserción laboral (x tipo de condiciones laborales)	# respuestas
Misma organización, mismas condiciones laborales	0
Misma organización, mejoramiento laboral	5
Diferente organización, mejoramiento laboral	5
Misma o diferente organización, mismas o peores condiciones laborales	2
Proyectos propios, vida profesional independiente	1
Sin respuesta / Sin empleo	2
Total	15

Nota. Elaboración propia.

D 1:01 logró insertarse en una organización no gubernamental de carácter internacional que se encuentra enfocada en la atención a grupos de inmigrantes, lo cual va de la mano de su *perfil internacional* y logró tener un buen desempeño en cuanto a la consciencia que adquirió en materia de *poder* con relación a la población objetivo (inmigrantes provenientes principalmente de Haití), no obstante su posición jerárquica se mantuvo en un nivel intermedio en la organización, por lo que se encontraba inmersa en un entorno propicio al desarrollo de relaciones de poder y subordinación que derivó en cuestiones de corrupción y *mobbing* por parte de sus jefes acorde con su testimonio. Esa misma situación de acoso laboral provocó la renuncia a un puesto en una agencia gubernamental del Estado Mexicano por parte de D 2:02.

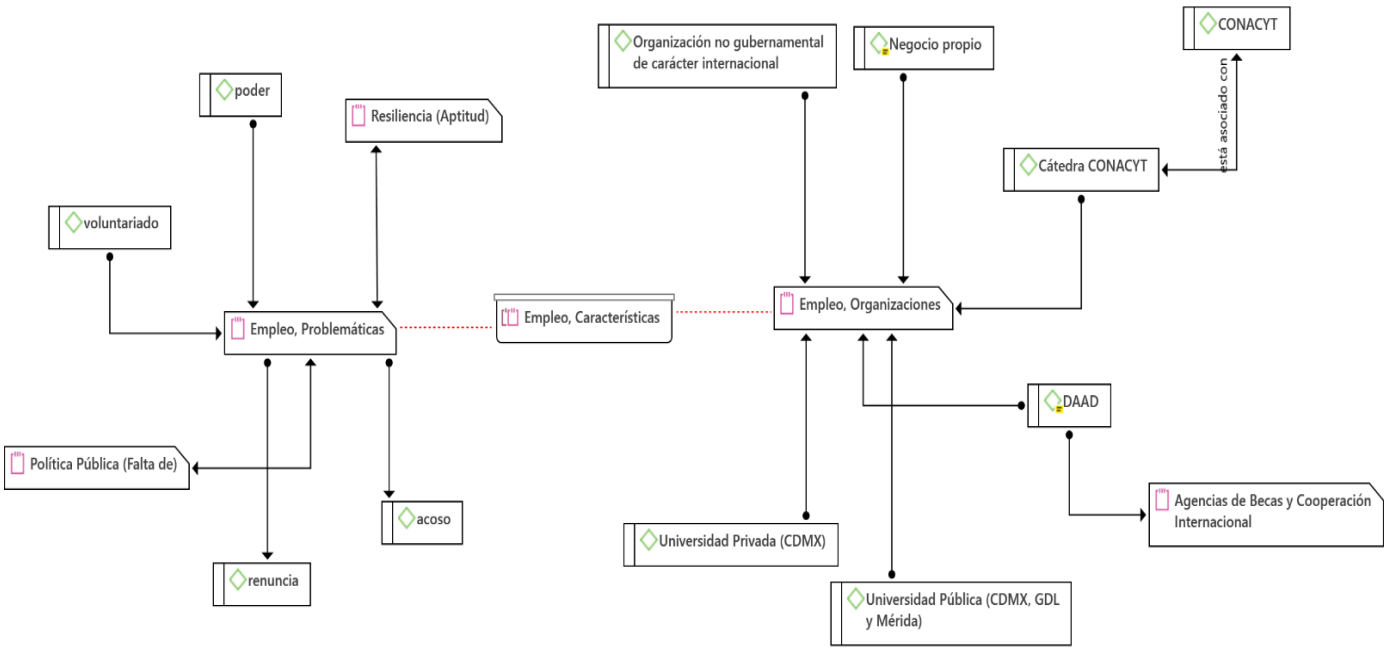
Por su parte, D 3:03 enfatizó mucho la importancia del esfuerzo individual y la red de contactos que existía previamente a la realización de su Maestría, lo cual abona al debate

[33] Asociaciones Público-Privadas (APP).

sobre la importancia de la formación de redes y vínculos para conseguir empleo, ya abordado en una sección anterior. De igual manera, comentó sobre la necesidad de que el gobierno mexicano a través de la SRE tuviera un mayor involucramiento para apoyar los programas de cooperación académica, no solamente por la vía de Erasmus+ o de la UE, sino de cualquier otro tipo de programas de becas en el extranjero. Finalmente puso hincapié en la iniciativa individual y el emprendimiento como recomendación para los becarios que estén iniciando sus programas de Maestría con el Programa de Erasmus+, por lo cual también se puede inferir la falta de una política pública consistente que fomente el empleo entre los egresados de Programas de Becas en el Extranjero.

Figura 6

Inserción laboral por tipo de organizaciones y características del empleo



Nota. Elaboración Propia.

Con base en la información extraída de la Fig. 6 y de la Tabla 16, se puede rescatar la experiencia de D 2:02 quien tuvo empleos tanto en el sector público (una Presidencia

Municipal) y en Agencias de Cooperación tanto del Estado Mexicano[34] como de un país europeo con sede en México (en el sondeo expresado en la Tabla 16, respondió que su proceso de inserción laboral fue en la categoría de sector académico/científico). Esta situación le permitió explotar su nicho de mercado en materia de promoción y apoyo de becas en su Universidad de origen en México. Posteriormente contó con una breve experiencia en el sector turístico local de su ciudad de origen en el Estado de México. En última instancia, el sistema de relaciones que adquirió, tanto de vínculos débiles como vínculos fuertes (Toledo, 2004), en conjunto con su experiencia adquirida, le ha permitido desenvolverse en el sector educativo básico y medio como profesora de inglés y ha instalado su propio negocio, sin renunciar a realizar labores de *coaching* y *mentoring* para jóvenes interesados en cursar las becas de Erasmus+ en las próximas promociones.

Tabla 16

Inserción laboral por tipo de organización

Tipo de organización	Número personas
Gobierno	0
Empresa (IP)	8
Sector académico/científico	5
Negocio o actividad propia	1
Otros (ONG / OI)	1
Total	15

Nota. Elaboración propia a partir de un sondeo realizado a 15 egresados del Programa Erasmus+

Desde la perspectiva mencionada, Pinto (2016) establece dos tipos de inserción laboral en específico para el sector académico (caso de Chile): a) **trayectorias de vida** (*path-dependencies*) -lo cual concuerda con el testimonio de D 2:02- y b) análisis de **bifurcación**, el cual, depende de la subjetividad y de la dinámica propia del contexto (Pinto, 2016).

[34] También es considerada parte del sector público en México.

Con relación a la bifurcación, ésta puede ocurrir de manera activa, cuando la persona decide tomar una decisión radical que cambie las circunstancias de su destino (tanto personal como laboral) (D 2:02); o bien, puede ocurrir por medio de un “concurso afortunado de circunstancias” en el cual, se presenta una situación favorable para el profesionista que le cambia de manera positiva su trayectoria laboral (Ej. Un ofrecimiento de beca u oferta de empleo en una organización determinada), sin que esa haya sido consecuencia de una acción personal (D 6:05, quien continuó su formación profesional mediante un Doctorado, Post-Doctorado y finalmente, obtuvo una Cátedra CONACYT), aunque en última instancia, dicha circunstancia se traduce en un beneficio (contrato o plaza laboral) para la persona en el largo plazo (Pinto, 2016).

A partir de lo mencionado en el párrafo anterior, el análisis de Pinto (2016), tiende a privilegiar los vínculos fuertes por encima de los débiles (Toledo, 2004), situación que también se presentó en los procesos de inserción laboral de D 3:03 (UNAM, Ciudad de México) y D 4:04 (Universidad Iberoamericana, Ciudad de México), no obstante, en este último caso su inserción laboral no fue tan exitosa, dada su posición laboral (Profesora de asignatura) y sus ingresos (Cfr. *supra*).

En consecuencia, el capital social adquirido por las personas entrevistadas contribuye al debate en el marco de la conformación de redes personales, entre la importancia de desarrollar vínculos débiles (Toledo, 2004) o vínculos fuertes (Pinto, 2016) con sus respectivos pares académicos, quienes antes fueron sus profesores, asesores o tutores (D 6:05) y que además se convirtieron en colegas y les han proporcionado apoyo académico por medio de cartas de recomendación, difusión de convocatorias o establecimiento de contactos con universidades en el Continente Europeo (D 3:03 y D 6:05).

Cabe mencionar que en su respectivo caso, el **Emprendimiento,** también conocido como **trabajo por cuenta propia** o **trabajo autónomo** se ha convertido en una alternativa de inserción laboral para personas que debido a su nivel de formación (posgrado) y sus altas expectativas profesionales no han conseguido un empleo remunerado que logre satisfacer sus necesidades, es decir, que elementos como el alto grado de iniciativa individual, la búsqueda de un alto nivel de vida, así como las necesidades de un mercado laboral estrecho, obliga a que algunas personas opten por este sistema de inserción laboral.

Lo anterior puede explicarse como parte de la Crisis del Estado de Bienestar, el cual fue resultado del Pacto Keynesiano (Martínez, 2010), por medio del cual el Estado se convierte en un regulador del mercado en el ámbito de las políticas del empleo, razón por la cual el trabajo asalariado se convierte en núcleo de la integración social a través del establecimiento de una serie de derechos sociales y políticas públicas, en las cuales dicha forma de trabajo, se convierte en "elemento central de la ciudadanía social y en un primer regulador de los derechos y deberes de los individuos dentro de la sociedad del bienestar" (Martínez, 2015).

Como parte de la crisis previamente referida (*Cfr*. con Martínez, 2010); los procesos de desmercantilización del trabajo, la flexibilización, desregulación y precariedad laboral han llevado a que algunos profesionistas con formación de posgrado decidan trabajar por cuenta propia (autoempleo) o establecer su propio negocio. Asimismo, la falta de un empleo estable, salario digno o contrato fijo para algunos de ellos, además de la ausencia de un régimen de seguridad social que les pueda garantizar una calidad de vida para ellos y sus respectivas familias (D 2:02), los ha llevado por la senda del emprendimiento (o *emprendedurismo*, según el tipo de fuente empleada), para lo cual, un tema de discusión / reflexión es si dicha opción procede de las habilidades adquiridas durante la formación de los estudiante de posgrado en

el extranjero (Europa), o bien una situación de necesidad económica, ante las imperfecciones del mercado laboral.

De manera subsecuente, la realización de un posgrado con Erasmus+ no se traduce necesariamente en una reincorporación en la misma organización en la que el becario trabajaba previamente a su experiencia en el EMJM, aunque sí se ha presentado casos de ello (D 3:03 y D 4:04), motivo por el cual, la experiencia hace inferir que depende mucho, tanto del esfuerzo individual como de las relaciones -previas y post Erasmus+- para alcanzar un nivel de inserción laboral que vaya razonablemente acorde con las expectativas de los antiguos becarios.

D 6:05 siguió una carrera académica, que luego de haber concluido su EMJM decidió realizar un Doctorado y un Post-Doctorado, en los que desarrolló un perfil transdisciplinar donde combinó su formación de Ingeniera Agrónoma con estudios de Historia Ambiental y otras formaciones derivadas de los citados ámbitos del conocimiento. Luego de ir combinando períodos de pasantías y prácticas, obtuvo una Cátedra CONACYT en calidad de investigadora en distintos Centros de Investigación de la UNAM, primero en Morelia, y posteriormente en Mérida, Yucatán. Destacó que su proceso de inserción laboral no fue propiamente planeado, sino que fue evolucionando a partir de sus redes de contactos y participación en distintas convocatorias emitidas por distintas universidades (bifurcación), tanto en México como en el extranjero, las cuáles eran a su vez, patrocinadas por las respectivas agencias de cooperación internacional, quienes le proporcionaban el financiamiento para sus proyectos.

Según sus palabras:

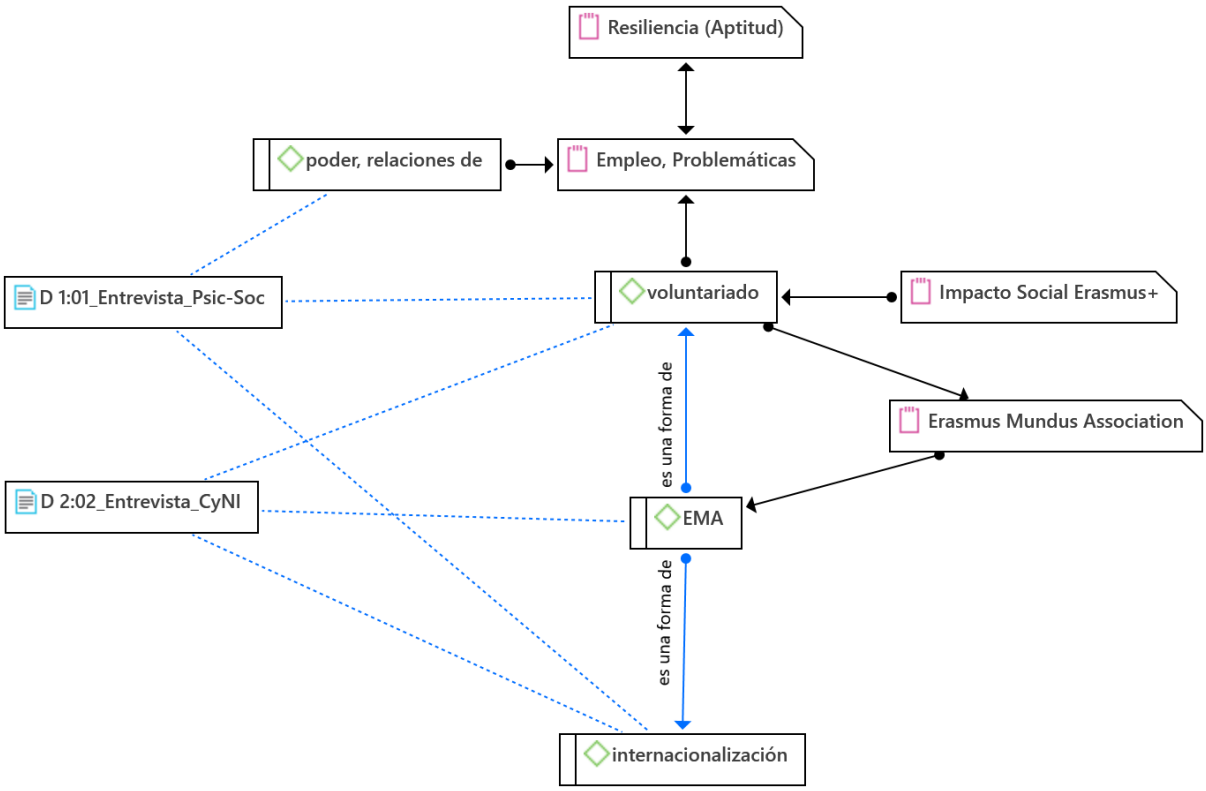
> Te voy a hacer muy sincera, nunca imaginé ser Investigadora, no era mi plan de vida, estudié la Preparatoria, y la carrera en el Tec de Monterrey, nos forman para hacer emprendedores, ni siquiera hicimos Tesis… no es que quisiera hacer una carrera académica… quería hacer una Maestría en semillas de árboles en Australia pero no me salió… [allí] ésta a la Maestría de Erasmus Mundus, apliqué porque ya tenía todo completo y lo mandé pero no fue como [el] gran sueño… simplemente creo que no sé, he tenido por alguna razón oportunidades que se han ido abriendo, también el antes de irme a Brasil ya había decidido dejar la Academia pero es que me invitaron, entonces era como bueno, ¡adelante!, y así ¡ya! esta última vez en la Cátedra, tomé una [decisión] había dicho bueno, ya voy a hacer otra cosa y que me la dan, una oportunidad que mucha gente está esperando entonces no sé si contesto tu pregunta… simplemente creo que son los caminos… (D 6:05)

En el proceso anteriormente referido D 6:05 recalcó la importancia que para alcanzar una inserción laboral exitosa, requirió del apoyo de los integrantes de su consorcio de Universidades, ya sea para establecer contactos, recibir cartas de recomendación, así como para conocer convocatorias con el fin de continuar con su formación profesional a través de la realización de un Doctorado o Post-Doctorado, además de insertarse en proyectos de investigación a través de los cuáles sus compañeros de Maestría o antiguos profesores se convertían en sus futuros colegas y amigos, con los cuáles tiene que seguir trabajando a lo largo de su carrera profesional.

Con base en lo anteriormente mencionado, es importante establecer algunas problemáticas relacionadas con el proceso de inserción laboral que tuvieron los antiguos becarios de Erasmus Mundus y Erasmus+.

Figura 7

Papel del voluntariado en la inserción laboral de los Egresados de Erasmus+



Nota: Elaboración Propia a partir con información obtenida de Atlas Ti v.9.1.5

- **Revalidación de estudios** (*Cfr*. Cap. 6.4.1.1., inciso a) y Cap. 9.3.4.).
- **Falta de contratos permanentes:** (Anderco, 2020) lo cual es una consecuencia del subempleo y la subutilización (Rodríguez, 2003), es decir, desempeñarse en un empleo por debajo de las capacidades adquiridas, en este caso, por parte del egresado de un EMJM. Algunas personas resuelven de manera satisfactoria esta problemática, sobre todo aquellas que retornaron a su misma organización, o bien, tuvieron la suficiente red de contactos (*networking*) para obtener una plaza permanente, principalmente -aunque no de manera exclusiva, en el ámbito de la academia y la investigación (Pinto, 2016) (*Cfr.* Cap. 9.3.1. y 9.3.2.).

- **Acoso:** D 1:01 y D 2:02 mencionaron que en su momento tuvieron que renunciar a sus respectivos empleos, debido a que sus superiores jerárquicos poseían una cultura laboral subordinada a las relaciones de poder predominantes en sus respectivas organizaciones. En el caso de D 1:01 se observa que entre los motivos de su renuncia se buscó mantener una buena reputación con el fin de insertarse en una organización similar, manteniendo al mismo tiempo su interés por trabajar en una organización que le pudiera desarrollar su vocación social en el mundo del empleo. Por su parte, D 2:02 también decidió renunciar a su empleo y dejar la Ciudad de México con el objetivo de retornar a su ciudad de origen para lograr una mejor conciliación entre su vida personal y su vida laboral.
- **Voluntariado:** En palabras de D 2:02, se percibe al becario como un "voluntario", "soltero" y "sin compromisos", es decir, como un "eterno estudiante". No obstante, el voluntariado se traduce en un primer acercamiento a la inserción laboral, ya que tanto el área responsable del Programa Erasmus por parte de la Delegación de la UE en México, así como de *Eramus Mundus Association* (EMA) ofrecen un primer acercamiento a la [re]inserción laboral por parte de los ex becarios a través de cursos de capacitación -lo cual colabora el repertorio de "habilidades duras" y "blandas"-, así como la posibilidad de contar con una mejor inmersión en el entorno internacional del Programa como parte de su involucramiento en Ferias de Promoción como Europosgrados; lo cual también contribuye en su formación de capital social (D 2:02), (Fig. 7). No obstante, también se considera una problemática al no constituirse en un empleo formal y remunerado, por lo que el antiguo becario queda sujeto a las relaciones de poder de sus mandos superiores (D 1:01), no obstante que los antiguos becarios desarrollan la aptitud de la "resiliencia" (*infra*) y de manera indirecta, promueven acciones de impacto social del Programa como la vinculación con otras universidades a través de la formación

de consorcios (D 4:04), o bien, de acciones en beneficio de la Comunidad (D 6:05). Por lo tanto, el voluntariado puede convertirse en la puerta de entrada (*entrenabilidad*) para un futuro puesto de trabajo, sin embargo, su efectividad es ambigua como parte del desarrollo profesional de aquellos antiguos estudiantes de un Programa de Posgrado Internacional con el apoyo de la Beca Erasmus+

- **Falta de política pública en la materia:** Al momento solamente se pudo encontrar una evaluación del Programa Erasmus+ por parte del TCE de la Unión Europea en el que se establece un diagnóstico sobre el desarrollo del Programa Erasmus+ y sus impactos -principalmente bajo un enfoque cualitativo- en las trayectorias de sus egresados al concluir con sus respectivos estudios (TCE, 2018). Asimismo, se han realizado algunas evaluaciones parciales del programa en países como España, Rumanía o Eslovenia; las cuales pueden servir como base para investigaciones que puedan aplicarse en México (Anderco, 2020), (Mediavilla & Valero, 2016), (Troha Akanni & Cepar, 2015) . Es necesario revisar el desempeño de las autoridades en México para establecer políticas públicas de inserción laboral para los egresados, no solamente del Programa Erasmus+, sino en general de programas de posgrado financiados por agencias de becas, tanto nacionales como extranjeros (CONACYT, 2021), (CONACYT, 2022).

En los Capítulos 9 y 10, se retomarán algunos de los aspectos referidos en la presente sección con el fin de que se analicen los resultados y conclusiones de la investigación.

6.4.2.2) Internacionalización de las Universidades

Tres personas manifestaron que se firmaron convenios por parte de sus respectivas universidades de origen (D 2:02, D 3:03, D 4:04), en este caso la Facultad de Ciencias

Químicas de la UNAM, la Universidad de Guadalajara y la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México; con sus pares de las Universidades Europeas. Esta situación sirvió de apoyo en el proceso de internacionalización de las Universidades Mexicanas, lo cual se encuentra en conformidad con el concepto de RSU (*Cfr.* Cap. 8.3 y Anexo VII).

D 3:03 enfatizó la importancia de las alianzas entre sector académico, economía y gobierno, lo cual se circunscribe en el marco la Teoría de la Triple Hélice, mediante la cual se vinculan Iniciativa Privada (Emprendimiento), Universidad y Gobierno, a través de una relación basada en círculos virtuosos que permiten generar innovación que en beneficio de las tres partes y en la cual, la universidad constituye un actor de primer orden ya que conduce e intercambia el conocimiento con sus contrapartes (Castillo, 2020).

Según Castillo (2020) el modelo de la Triple Hélice no ha sido lo suficientemente efectivo debido a que las Universidades se han enfocado en la labor de la docencia y la extensión, razón por la cual su rol en materia de investigación se circunscribió al desarrollo de publicaciones (patentes). En consecuencia, se requiere de un acercamiento más amplio con el sector empresarial, a fin de colaborar en la producción de licencias, *spin-offs*, *startups,* así como fungir a manera de puente tecnológico que le proporcione insumos al sector productivo, tanto en la iniciativa privada como en el gobierno.

Consecuencia de lo anterior, el modelo de Etzkowitz y Leydesdorff (Teoría de las *n-Hélices*) plantea el concepto de universidades emprendedoras y asume que el investigador (académico) requiere convertirse en un *científico-emprendedor*.

A su vez, autores como Carayannis y Campbell (2009) proponen que el modelo cuente con una cuarta hélice: la innovación que favorezca “el desarrollo de productos y servicios

(innovaciones) que prioricen el interés por la sociedad", el cuál esté conformado por "ciudadanos influenciados por los medios y la cultura". Finalmente, dichos autores añadieron en 2012 una quinta hélice, la cual incluya al entorno natural (medio ambiente), que a través de la sustentabilidad contribuye al progreso democrático y proponga "alcanzar objetivos sostenibles que tomen en cuenta a la sociedad y al medio ambiente" (Castillo, 2020).

Los procesos de internacionalización de las universidades necesitan tomar en cuenta la 4° y 5° hélices en aras de alcanzar procesos de innovación social, que puedan también alinearse con los ODS de la ONU (Cfr*. Infra*), mismos que le den un sentido humano y social a esta dimensión de los procesos de gestión universitaria y puedan facilitar la inserción laboral de sus estudiantes, bajo un concepto de RSU, así como del cuidado del entorno social y ambiental (*Infra*).

En el presente orden de ideas, el concepto de internacionalización puede definirse como: el proceso por medio del cual las Universidades e IES buscan formar alianzas estratégicas con gobiernos, empresas extranjeras y universidades de otros países con la finalidad de formar sinergias y desarrollar proyectos en común, los cuáles se encuentran parcialmente financiados por organismos o agencias internacionales como Erasmus+, CONACYT, DAAD u otras, mismo concepto que va acorde con la Teoría de la Triple Hélice expresada en los párrafos anteriores.

Mondragón (2020) retoma la definición proporcionada por el *American Council on Education* (ACE, 2013), desde el *Center for Internationalization and Global Engagement* (CIGE), el cual concibe a la internacionalización:

> Como un proceso que busca integrar las políticas, programas e iniciativas de las IES para posicionarlas dentro de una orientación global e internacional, misma que consta de seis objetivos interconectados: 1) compromiso institucional; 2) liderazgo y estructura administrativa; 3) currículo; 4) políticas y prácticas; 5) movilidad estudiantil; y 6) colaboración y asociación (Mondragón, 2020).

Con relación al currículo se plantean una serie de competencias que requieren desarrollar los egresados de Erasmus, mismas que han servido de apoyo para la validación del cuestionario que se les aplicó como parte de proceso de investigación (*Cfr*. Anexo I)

1) Cursos enfocados en lenguas extranjeras, estudios regionales y problemas mundiales.
2) Cursos especializados (según la profesión) donde se incorporen perspectivas internacionales y problemas mundiales en la disciplina.
3) Programas y “actividades co-curriculares” que refuercen elementos internacionales del currículo formal.
4) Resultados de aprendizaje de los estudiantes con enfoque en competencias internacionales.
5) Tecnología como método de innovación para fortalecer el aprendizaje digital (Mondragón, 2020, p. 34).

En ese orden de ideas, Mondragón recalca que es importante la colaboración y asociación entre las instituciones por lo que la ya referida *American Council of Education* señala cuatro pasos para la creación y manejo de sus asociados internacionales, como son: planeación estratégica, revisión de la estructura institucional, identificación de pares potenciales y gestión continua (Mondragón, 2020).

Por otra parte, también Mondragón establece otra definición de internacionalización, la cual va acorde con la Teoría del Sistema Dinámico de Zhou (2016), quien considera cinco niveles de internacionalización:

> Son considerados cinco niveles: 1) global, 2) nacional, 3) institucional, 4) programas y 5) personal. En el primero, la internacionalización sucede en un contexto global, como un elemento esencial para los estudiantes. En el segundo se realzan las características básicas de cada país para hacer frente al proceso [incluye aspectos como la movilidad nacional estudiantil y la interculturalidad entre países]. En el nivel institucional, la internacionalización se da al interior de las [organizaciones] a nivel individual (con elementos como la misión institucional o los programas internacionales). En el cuarto nivel, los programas incluyen las necesidades de las distintas disciplinas en contextos o situaciones determinadas. Finalmente, el nivel personal contempla las actividades y habilidades individuales (cursos, currículo, actividades extracurriculares y aprendizaje basado en solución de problemas)" (Mondragón, 2020, p. 35).

A partir de las definiciones de internacionalización previamente mencionadas, D 4:04 enfatizó que luego de concluir su proceso de formación del EMJM, retornó a su Universidad de origen en México y se insertó laboralmente en el Departamento de Ciencias de la Comunicación, en el cual logró participar en la negociación de un convenio mediante el cual dicha universidad comenzó a formar parte del **consorcio** de Universidades que organizan el Máster sobre Identidades y Humanidades en Europa.

Acorde con lo explicado por D 4:04, la Guía del Programa Erasmus+ (2021-2027) plantea en su Acción Clave KA2 la conformación de un Consorcio Nacional de Movilidad para la Educación Superior con la finalidad de facilitar las actividades de movilidad y aportarles un

valor añadido que de otra manera se llevaría a cabo por cuenta propia (CE, 2020). Las Universidades integrantes del consorcio requieren poner en común los servicios relacionados con la gestión de sus programas académicos y la organización de la movilidad. Además, se pueden realizar conjuntamente las actividades de gestión administrativa, contractual y financiera, así como procesos de selección, preparación y tutoría conjunta de los participantes. Finalmente se persigue tener un punto de contacto para ubicar empresas y establecer contacto entre ellas y los estudiantes participantes en los EMJM (CE, 2020).

Una vez firmado el acuerdo entre la universidad mexicana con sus pares europeas para formar parte de un consorcio, solamente podrá obtener financiamiento si se encuentra acreditado por el Programa de Erasmus (CE, 2020) (D 4:04.). En caso de que no supere la evaluación respectiva, las universidades en cuestión tendrán que presentar nuevamente su solicitud de acreditación y financiamiento para el siguiente ciclo escolar hasta que logren acreditarla (CE, 2020) (*Cfr*. Anexo VII).

El Glosario de Términos Clave (Anexo III) de la Guía del Programa de Erasmus+ (2020) señala que:

> Un Consorcio está conformado por dos o más organizaciones participantes que colaboran en la preparación, ejecución y seguimiento de una actividad encuadrada en un proyecto [de Formación Profesional de Erasmus+]. Los consorcios pueden ser nacionales (organizaciones establecidas en un mismo país) o internacionales (organizaciones participantes de diferentes países) (CE, 2020).

Otro testimonio relevante en materia de internacionalización fue el proporcionado por D 2:02 quién trabajó en un par de agencias de becas, la última de ellas correspondiente al Estado Mexicano, donde colaboró en el área de becas institucionales:

> Al final me quedé en CONACYT y porque era [el trabajo en el] área de becas piensas igual… Área de Becas, no becas para personas, ahí ya me subí a un nivel más arriba porque eran programas de apoyos para universidades, o sea para los convenios que hacen universidades mexicanas con otros países y son de investigación… tardan 2-3 años y… van a enviar a gente e iban a hacer una investigación conjunta y todo ese tipo de programas son los que llevaba, entonces ya hablaba de millones de dólares. Convocatorias ya no eran de pesos entonces, pues ya fue otro nivel, muy interesante, pero al final duré un año, [desfortunadamente] no me encantó trabajar [en esta] forma [en] que los burócratas mexicanos [trabajan] en [el] Gobierno" (D 2:02).

Si bien el testimonio no ofrece evidencia concluyente sobre la de internacionalización de las Universidades, sí se puede inferir acerca de la existencia de una política en la materia por parte de CONACYT, la cual permite la colaboración con otros Programas de Becas, ya sea bajo gestión de gobiernos extranjeros o de organismos internacionales, como es el caso de la UE (aplicable para Erasmus+), el cual puede ser abordado como sujeto de una posterior investigación que permita encontrar hallazgos con relación al tipo de vínculos que existen entre las diferentes agencias de becas internacionales.

6.4.2.3) Perfil del Egresado de Erasmus+

A lo largo de la presente sección se busca desarrollar uno de los objetivos específicos de la investigación, el cual consiste en el desarrollo de un perfil laboral derivado de las experiencias de los egresados del Programa de Erasmus, por lo que se vuelve imperativo codificar e interpretar los hallazgos de las personas entrevistadas (Atlas Ti v.9.1.5) y triangularlo con la literatura existente sobre el Programa Erasmus, a la par que efectuar una contrastación con los perfiles laborales requeridos por los empleadores en México, particularmente aquellos que

buscan perfiles de profesionistas con nivel posgrado. A este perfil se le denominará *Perfil Erasmus*.

Luego del desarrollo de las cinco entrevistas previas y a lo largo del presente proceso de investigación, se construyó la Tabla 17, misma que contiene los rasgos predominantes del Perfil del Egresado de los EMJM enmarcados bajo el paraguas de Erasmus+ y a través de los cuáles se delimitaron la Acción Clave # 1 (KA1) del Programa. De allí destacan las siguientes características: desarrollo de habilidades duras (*hard skills*) y blandas (*soft skills*), cultura organizacional, papel desempeñado en materia de internacionalización en el ámbito organizacional (principalmente organizaciones educativas de nivel superior), perspectivas de inserción laboral y [posible] capacidad de influencia en el marco del desarrollo de políticas públicas, lo cual le da un carácter transdisciplinario (*Cfr*. Anexo VII).

Tabla 17

Perfil del egresado de Erasmus+

ERASMUS+	**Acción Clave 1: Movilidad Académica de las personas (KA1).** **Resultados esperados**	Aumento empleabilidad y mejora perspectivas profesionales. Mayor sentido de iniciativa y espíritu emprendedor. Sensibilización intercultural (D 1:01). Participación futuras actividades de educación / formación (CE, 2020).
PERFIL EGRESADO (Individual)	**1) Habilidades Duras**	Experiencia laboral en otros países (D 6:05) Idiomas extranjeros. Problemática: Sobre calificación laboral (D 1:01).
	2) Habilidades Blandas	Trabajo en equipo (D 1:01) Movilidad (D 6:05) Apertura al multiculturalismo (D 3:03, D 6:05) Resiliencia (D 3:03).
	3) Transdisciplina	Programas y consorcios de Universidades (D 4:04) Redes de colaboradores internacionales.

		Equipos multidisciplinarios.
	4) Cultura laboral u organizacional	Flexible y adaptable al cambio. Sensibilidad (empatía) y buen trato hacia otras culturas (D 1:01).
PERFIL EGRESADO (Organizacional)	**Internacionalización (Estrategias de)**	Formación de consorcios Modelos Triple-Hélice (Vinculación Universidad-Gobierno-Empresa) (D 4:04) (ODS # 17).
INSERCIÓN LABORAL	**Tipo de organización (a partir de las entrevistas)**	Prevalece el sector académico (tanto público o privado). Esporádicamente ONG's y *Emprendedurismo* (D 1:01, D 2:02) Evidencia insuficiente sobre desempeño en el sector gubernamental
	Políticas Públicas	**Europa:** Estrategia de Bolonia. Espacio Euro-latinoamericano de Educación Superior. **México:** Política Pública insuficiente en materia de inserción laboral para egresados de posgrado (SNI, Cátedras Conacyt, PNPC).

Nota. Elaboración propia.

Con base en la Tabla 17 se pueden observar las características fundamentales del *Perfil Erasmus* a través del desarrollo de ciertos valores compatibles con los objetivos y políticas de la Unión Europea, así como de una serie de habilidades previamente mencionadas, además del tipo de organizaciones en el que se colocaron las personas entrevistadas a partir de lo expresado en la Tabla 17. En el caso de D 1:01, su inserción fue en una Organización no gubernamental de alcance internacional enfocada en el apoyo a personas migrantes provenientes de Centroamérica hacia Estados Unidos, mientras que D 2:02, trabajó en una Agencia de Intercambio Académico perteneciente a un país Europeo, así como en un organismo gubernamental encargado de la gestión de becas, tanto individuales

como institucionales y que entre otras actividades persigue el desarrollo de recursos humanos de alto nivel y la aportación de recursos a organizaciones que le permitan gestionar -al menos parcialmente- la política de cooperación educativa del Estado Mexicano. Mientras tanto, D 3:03 permaneció en el sector educativo, aunque también ha realizado actividades de vinculación por parte de su universidad y la persona responsable de gestionar el Programa Erasmus+ en la Delegación de la UE en México.

Con relación a los demás testimonios recabados, también puede apreciarse algunas de las características en común y que corresponden al tipo de habilidades adquiridas y mencionadas en apartados anteriores. Ejemplo de ellas son:

- Propensión a la formación de **redes** de egresados (D 2:02, D 3:03, D 4:04).
- Tendencia a la **movilidad** académica y laboral durante y después del programa (D 6:05).
- Manejo de habilidades blandas, expresadas en un inciso anterior (D 1:01, D 2:02).
- Apertura a la **multiculturalidad** (D 3:03, D 6:05).
- Colaboración en redes de académicos y funcionarios internacionales y equipos multidisciplinarios derivado de la formación adquirida durante los programas de Erasmus+ (D 6:05)

En ese contexto, el testimonio de D 3:03 menciona lo siguiente en referencia a la movilidad académica y la multiculturalidad:

> Y los puntos fuertes del programa Erasmus es precisamente la movilidad… en un mes puedes estar en España y al otro mes me voy a Polonia y a los 6 meses me voy a Portugal… puedo ir ahí a hacer una estancia de 2 meses a la India y me regreso entonces… desde lo académico hay mucha riqueza pero… eventualmente hay como

> un descanso [al término de la clase] de 15 minutos, media hora o una salida a comer y es realmente cuando ocurre la multiculturalidad: cuando todos juntos vamos a la cantín[35] y es cuando empezamos a conocernos y a compartir como seres humanos, no sólo desde yo estudiante representando a mi país, o de tal ramo académico, o sea como que ya es cuando encuentras [a] él, está la otra persona que te cuenta [acerca de] su país, su cultura, su comida, su familia o su trayectoria personal o profesional… (D 3:03).

Por último, cabe mencionar la importancia del contenido de los programas de los EMJM, presentados por los distintos entrevistados; quienes tuvieron que adquirir una serie de **destrezas multidisciplinarias** y adaptar su perfil académico y profesional que el mercado laboral le demandaba, ya que los distintos consorcios de universidades de Erasmus+ manejan una oferta académica que trasciende las líneas curriculares tradicionales, aspecto que repercute en el perfil de los egresados de dichos programas, razón por la cual, el abordaje del *Perfil Erasmus* constituye una de las principales aportaciones del presente estudio.

6.4.2.4) Dimensión Organizacional de Erasmus+: cambio y aprendizaje

Desde la Teoría de la Organización se parte de la premisa que Erasmus+ es una organización que aprende y se adapta a los cambios. Cabe precisar que Erasmus+ no se administra solo, por lo tanto, de la misma manera en que administrativamente se gestiona desde la DG de Educación y Cultura de la CE (UE), el referido programa también posee una dimensión operativa desde las distintas Delegaciones de la UE acreditadas ante terceros países (en este caso México) y la tramitación de las becas y apoyos se lleva a través de las Universidades que forman parte de los Consorcios Erasmus Mundus, en función del tipo de convenio que tengan firmado con la CE, así como de los programas de Máster (Maestría) ofertados (CE, 2020).

[35] La cafetería de la Universidad.

En una de las preguntas planteadas previamente como parte del cuestionario de investigación, se les indagaba a los encuestados acerca de la naturaleza del Programa Erasmus+ y la respuesta más común consistió en que Erasmus+

> Opera bajo la lógica de una agencia de cooperación internacional (*Cfr.* matriz de congruencia, Cap. 4), con autonomía e intereses propios, misma que tiene una dinámica independiente y se retroalimenta de lo contemplado en su Programa Marco (Guía del Programa), lo cual le da vida propia para vincularse con IES y convertirse en vehículo para la internacionalización de dichas instituciones[36].

Asimismo, la segunda respuesta en importancia consistió en que:

> Erasmus+ constituye una organización internacional enfocada en el sector educativo, la cual se ajusta a la normatividad y directrices de la UE en la materia, en específico las decisiones tomadas por la DG de Educación y Cultura de la Comisión Europea[37].

Con base en las respuestas de los *Alumni* de Erasmus+, se puede apreciar una percepción en el sentido fenomenológico acerca del carácter organizacional propio y autónomo por parte del Programa, situación que es independiente de la dinámica administrativa y formal de la organización. No obstante, dichas percepciones dan luz acerca de que el Programa Erasmus+ ha cumplido en términos generales con su Misión General.

---

[36] Reactivo para categorizar la naturaleza organizacional del Programa Erasmus+ realizado por el sondeo dirigido a los ex becarios de Erasmus Mundus y Erasmus+
[37] Ibidem.

A partir de un enfoque teórico, la perspectiva neo-institucionalista establece que las definiciones recién mencionadas constituyen una fuente de legitimidad, cuyo elemento en conjunción con los recursos ejercidos constituyen una fuente de eficiencia organizacional y por ende, de supervivencia para la organización (Powell & DiMaggio, 2001, p. 94)

Un ejemplo de ello se encuentra en la Acción Clave # 2 (KA2): “Cooperación entre organizaciones e Instituciones, la cual establece las denominadas Asociaciones para la Cooperación”, mediante la cual, las organizaciones participantes (principalmente universidades) “pueden adquirir experiencia, consolidar sus capacidades y producir resultados tangibles e innovadores de gran calidad” (European Commission [EC], 2020). A su vez, dichas Asociaciones plantean la realización de una evaluación cualitativa proporcional a los objetivos de su cooperación y a la naturaleza de las instituciones implicadas” (EC, 2020). Las Asociaciones referidas pueden llevar a cabo las siguientes actividades que contribuyan a sus objetivos:

- **Gestión del proyecto:** con el fin de garantizar la idoneidad de la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos. Las tareas pueden ser de tipo organizativo o administrativo, lo cual incluye reuniones virtuales entre socios, elaboración de materiales de comunicación, preparación y seguimiento de los participantes involucrados (EC, 2020).
- **Actividades de ejecución:** incluyen la creación de redes, reuniones y sesiones de trabajo para el intercambio de prácticas y desarrollo de resultados. Puede participar el personal de las organizaciones involucradas, así como becarios o voluntarios, siempre y cuando su participación se alinee con los objetivos del proyecto (EC, 2020).

- **Actividades de promoción:** destacan la organización de conferencias, seminarios o talleres que permitan promover los resultados del proyecto, ya sean resultados tangibles (cuantificables) o buenas prácticas (EC, 2020), (D 2:02).

Los aspectos aquí mencionados en la Acción Clave No. 2 (KA-2), se convierten en insumo para la ejecución de la KA-3, enfocada en el desarrollo y promoción de políticas en interés de las partes involucradas. En la actualidad, Erasmus+ establece las siguientes áreas prioritarias para el desarrollo de las Asociaciones de Cooperación: 1) Inclusión y diversidad en todos los ámbitos de la educación, formación, juventud y deporte, 2) Medio Ambiente y lucha contra el cambio climático, 3) Abordaje de la transformación digital mediante el desarrollo de la preparación, resiliencia y capacidades digitales y, 4) Valores comunes, compromiso y participación cívicos (EC, 2020). Se espera que los objetivos de impacto social del Programa Erasmus+ (*Infra*) se alineen con las estrategias de vinculación e internacionalización de las universidades mexicanas, así como con los ODS en el marco de las alianzas y asociaciones que persigan los distintos actores (ODS # 17), lo cual será de utilidad para la optimización de proyectos, la correcta asignación de recursos y la obtención de resultados tangibles.

Es a partir de lo mencionado que la administración burocrática de Erasmus+ se lleva a cabo en México desde la DG Educación y Cultura de la Delegación de la UE en México, misma que organiza actualmente diversas actividades como:

- Webinars sobre distintos temas de interés, tanto para la UE como México.
- Feria Anual de *Europosgrados* en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. Eventualmente, la feria se ha realizado de manera itinerante en los estados de Guanajuato, Querétaro y Yucatán (D 2:02).

- Seminarios de entrenamiento (*training*) y pláticas a futuros becarios en colaboración con la Asociación de Egresados “Erasmus Mundus Association, Capítulo México” (EMA-México) (D 2:02).

En contraparte, existen críticas a la organización y hacia el modo de operación de la Delegación de la UE en México, quien implementa el programa en el país. Los principales argumentos expuestos son los siguientes:

- A los ex becarios se les da trato de voluntarios de manera permanente (Europosgrados) (D 1:01).
- Existe mucha iniciativa, pero el presupuesto no se orienta correctamente (D 2:02): ya que se considera que se dirige principalmente hacia el desarrollo de la página web institucional, la logística y la difusión de los eventos organizados, en lugar de buscar el otorgamiento de algún tipo de estímulo o apoyo económico hacia los ex becarios o académicos que pudieran difundir el programa a través de sus testimonios y experiencias personales.

Por lo tanto, se pretende que Erasmus+ atraviese por un proceso de aprendizaje organizacional y adaptación al cambio (Powell & DiMaggio, 2001) (Robbins, s.a.), ya que el Programa Erasmus+ resultó de un proceso de evolución proveniente de Erasmus Mundus y otros programas académicos de cooperación internacional de la Unión Europea, mismo que se concretó en 2014 bajo su configuración actual.

Debido a las edades y las trayectorias laborales de los egresados del programa, la mayoría de ellos cursaron su EMJM bajo la modalidad de Erasmus Mundus (hoy Erasmus+), para cuyos efectos es importante observar, y de ser posible, medir; los medios disponibles (recursos) con los que contó el becario para desarrollar su Programa de Maestría tomando en

cuenta sus expectativas de inserción laboral. Por lo tanto, es altamente recomendable que las autoridades del Programa lleven a cabo un proceso de seguimiento de ex becarios para que se tome en cuenta su experiencia de aprendizaje y se establezcan áreas de mejora. Esta situación requiere un alto grado de compromiso y desarrollo de habilidades como son: negociación, responsabilidad, mutuo respeto y un proceso de interacción que posteriormente permita evaluar las experiencias adquiridas y se lleve a cabo una estrategia que integre las fases de movilidad académica del programa con su posterior inserción laboral y crecimiento profesional. De esta manera, se puede establecer algún patrón que permita evaluar el desempeño y el éxito del Programa en función del cumplimiento de un ciclo completo que va desde el lanzamiento de la Convocatoria Anual, hasta la incorporación del becario en el mercado laboral (2-3 años).

Las experiencias de los exbecarios se desarrollaron a partir de un sistema de Organización Tradicional de tipo cerrada y burocrática (Powell y DiMaggio, 2001, p. 90) que funcionaba con base en reglas institucionales que operaban a partir del principio de racionalidad [burocrática]. Algunas quejas consideraron que el Programa se manejaba bajo los estándares organizacionales burocráticos, por lo que su cultura organizacional se basó en objetivos institucionales (de la UE) y medición de desempeño (número de becas asignadas). Dicha situación se puede observar a través de los testimonios de los ex becarios quienes afirmaban que se les “sigue tratando como becarios, aun habiendo terminado sus estudios de Maestría” (D 1:01 y D 2:02).

6.4.2.5) Cultura Organizacional en Erasmus+

Según Stephen Robbins (s.a., p. 592), la cultura organizacional puede definirse por medio de dos vertientes:

a) La primera se presenta cuando una organización se constituye en un medio racional para coordinar y controlar a un grupo de personas hacia un fin común, cuenta con una personalidad propia, puede ser rígida o flexible, poco amigable o apoyadora, innovadora o conservadora (Robbins, s.a.).
b) La segunda implica “un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras” (Robbins, s.a.)

A su vez, los comportamientos organizacionales se rutinizan y permanecen en el tiempo, institucionalizan y desarrollan una cultura basada en prácticas y valores propios. Derivado de lo anterior, se debe tomar en consideración las siguientes características que captan la esencia de la cultura en una organización con relación a sus pares:

- Innovación y asunción de riesgos.
- Atención al detalle.
- Orientación a resultados y sus consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos (Robbins, s.a.).
- Orientación hacia las personas, así como al trabajo en equipo (Robbins, s.a.).
- Estabilidad (en la organización): El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del *statu quo* en lugar de continuar con su crecimiento (Robbins, s.a.), lo cual se constituye en parte del ritual y de los símbolos, además de proporcionar legitimidad a la organización y medios para su supervivencia (Powell & DiMaggio, 2001)

Por su parte el Programa Erasmus+ ha mostrado **una cultura organizacional flexible y abierta al cambio, lo cual se puede observar al conocer los testimonios de los**

egresados, quienes consideran que se trata de una *organización que aprende*, no obstante, su tradicional anclaje en los valores culturales que defiende la UE, en específico la DG de Educación y Cultura, adscrita a la CE. Por lo tanto, existen los rasgos necesarios para poder establecer una situación de Isomorfismo en la organización.

Conforme a lo establecido en la Figura 8 sobre “Cultura Organizacional”; los exbecarios mencionaron algunos elementos que prevalecen en las organizaciones al momento de contratar personal.

Entre dichos atributos se destacan algunos aspectos positivos para el profesionista como son: resiliencia, calidad de vida, socialización, movilidad, flexibilidad, multiculturalismo, interculturalidad y en algunos casos, la posibilidad de alcanzar la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar (Figura 8). De manera adicional, se señalaron aspectos a considerar: flexibilidad y adaptabilidad al cambio; así como sensibilidad y buen trato a personas provenientes de otras culturas (D 1:01), lo cual refuerza los valores del multiculturalismo e interculturalidad. Cabe destacar que algunos de las características mencionadas se corresponden con “habilidades blandas”, lo cual permite inferir que el desarrollo de las citadas habilidades constituye una de las fortalezas del Programa Erasmus+ (Cfr. Cap. 3 y Cap. 6.4.1.1, inciso c).

En contraparte, se señalaron otros aspectos no deseables que aún persisten, como son la existencia de estereotipos, relaciones de poder al interior de las organizaciones, sobreexplotación laboral y empleo de mano de obra barata, aunque muy calificada (D 1:01) (Rodríguez, 2003).

Con base en lo anteriormente mencionado, Robbins (s.f.) hace hincapié en que la cultura organizacional se ocupa de la manera en que los empleados perciben a la cultura de su organización, por lo que también es importante rescatar:

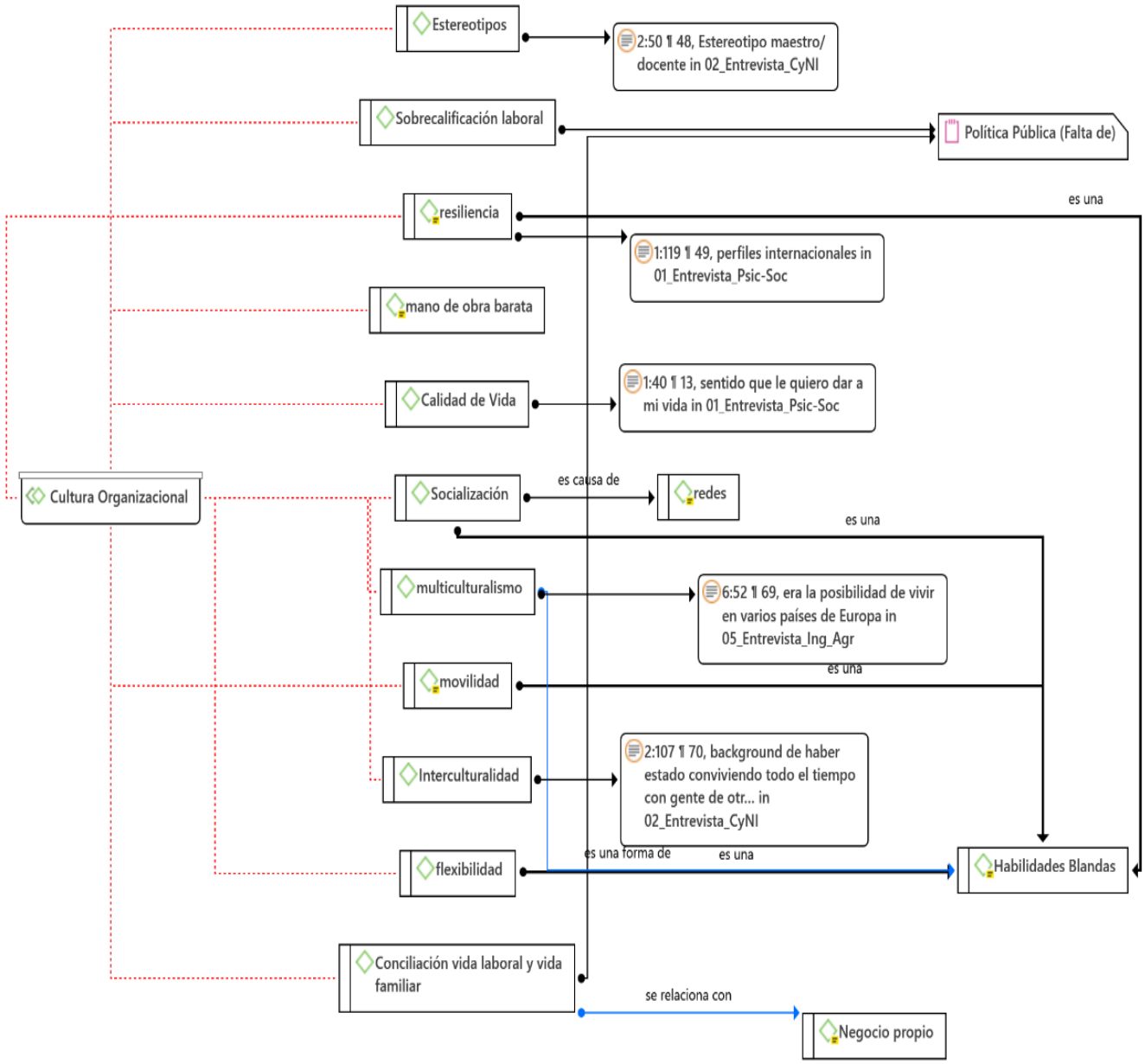
> Que la *cultura* organizacional cuenta con una percepción común entre los miembros de la organización, por lo que también se entiende como un sistema de significados compartidos de los cuáles surge una serie de *subculturas* que provienen de una cultura dominante, misma que se encuentra conformada por los valores centrales que comparten sus propios miembros (Robbins, s.a., p. 596).

Las *subculturas* suelen definirse por designaciones departamentales y por situación geográfica; lo cual puede observarse en el Programa Erasmus+ como una manifestación de una subcultura organizacional, proveniente de la *cultura* que en su conjunto ha promovido la UE, que es la organización principal y posee una *cultura organizacional* fuerte debido a la identidad que representa en el continente europeo, así como de la existencia de una trayectoria histórica propia (*path dependencies*) y símbolos que la identifican. Asimismo, las *path dependencies* o trayectorias se constituyen en una herencia del conocimiento previo de la organización, las cuáles determinan su capacidad para evolucionar a lo largo del tiempo, según lo establecido por Coombs & Hull (1997).

A su vez, es importante establecer a la luz de Neo-Institucionalismo su vinculación con la *cultura corporativa*, en este caso del Programa Erasmus+, el cual requiere de combinar saberes locales [de la organización] con saberes universales [otros actores y el entorno], razón por la cual sus colaboradores requieren la combinación de las habilidades previamente citadas con los conocimientos adquiridos para el desarrollo y gestión del Programa.

Figura 8

Cultura Organizacional en Erasmus+



Nota. Elaboración propia a partir de Atlas Ti v.9.1.5.

Un aspecto importante que considera una *cultura organizacional* funcional radica en la confianza y lealtad que los colaboradores poseen frente a la organización, no solo del Programa Erasmus+, sino de la UE como sujeto organizacional, además de un fuerte sentido de identidad. Dicha *cultura*, en combinación con algunos de los elementos que conforman las trayectorias o secuencias históricas (rutinas, conocimiento e innovación), constituyen según los autores mencionados una serie de "Prácticas basadas en el conocimiento" (KMP's), las cuales generan procesos de innovación y crecimiento organizacional y un incremento en el volumen del negocio, lo cual para efectos de Erasmus+ se puede traducir en incremento de la oferta de programas académicos, número de alumnos y conformación de alianzas y consorcios con IES y Centros de Investigación. En suma, se traduce en la generación de buenas prácticas y mejoramiento del desempeño organizacional (Coombs & Hull, 1997).

Aquellas organizaciones que llevan a cabo "buenas prácticas" en materia de gestión del conocimiento (KMP's) consolidan una *cultura organizacional* fuerte, entre cuyas características, se encuentran las siguientes:

- La cultura cumple con una función de definición de límites, es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. Erasmus+ posee una cultura organizacional distintiva, aunque comparte rasgos en común con otros Programas de Becas, especialmente los provenientes del continente europeo (MAEC-AECI, Campus France, etc.). Estos límites van de la mano de ciertos tipos de Isomorfismos, explicados por Powell y DiMaggio[38] (2001), de los cuáles predomina

[38] Powell & DiMaggio (2021) establecen tres tipos de isomorfismo que garantizan la legitimidad y confianza de los actores hacia una organización en materia de cultura organizacional. El primero de ellos es el *Isomorfismo ambiental* enfocado en las representaciones de mitos relacionados que prevalecen en las sociedades modernas que participan en intercambios con sus respectivos ambientes, destacándose sus efectos en el desarrollo de la organización, conformación de liderazgos y desarrollo

el *Isomorfismo Ambiental* en virtud de que desarrolla liderazgos y redes de relaciones propias, sin dejar de lado la existencia de lazos de cooperación con otras organizaciones que comparten el mismo ambiente de trabajo y objetivos de mercado similares, como es la captación de estudiantes para cursar becas en el extranjero. Un ejemplo son los vínculos de cooperación de Erasmus+ con Campus France (Morales, 2020).

- Conlleva un sentido de **identidad** para los miembros de la organización, tanto institucionales como de sus ex becarios (D 3:03) (Coombs & Hull, 1997).
- Facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo (Robbins, s.a.).
- Mejora la estabilidad del sistema social (Robbins, s.a.).
- Constituye un mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados (Robbins, s.a., p. 598).

A manera de ejemplificación de lo anterior, algunos de los egresados entrevistados de Erasmus+ también lograron contrastar la cultura organizacional del programa en el que fueron parte, con el de las organizaciones en donde consiguieron empleo, no obstante, la cultura laboral en algunos casos suele ser de tipo tradicional y poco flexible a la innovación y al cambio. En palabra de una egresada de Erasmus+

> En la CDMX, la cultura está basada (de manera implícita) en la sobre-explotación laboral. Se percibe un ingreso "aceptable" aunque a un alto costo en el sentido de sacrificar la calidad de vida de las personas; mientras en Valle de Bravo la cultura

---

de redes de relaciones. También se explica el *Isomorfismo Institucional* que promueve el éxito y la supervivencia de la organización por medio de estructuras y mecanismos de evaluación fijados en el exterior; así como el *Isomorfismo Coercitivo*, a través del cuál una organización homogeneiza su estructura con otras organizaciones conforme al entorno en el que se desarrolla, lo cual repercute en su modelo organizacional y deriva en el fenómeno denominado *mimetismo* (p. 89, 94 y 11).

> organizacional es más "parroquial". Se da un trato más "humano" aunque con un ingreso más bajo (D 2:02).

De manera subsecuente, el mismo testimonio, establece según su criterio, las diferencias en materia de cultura organizacional en la Ciudad de México, Valle de Bravo y Guadalajara:

> Sí cambia porque… Valle de Bravo sigue siendo un pueblo… tengo que adaptarme pero no veo el el grado de estrés que existe en la Ciudad de México por ser competitivo… y porque en las empresas quieren absorberte el mayor tiempo posible y porque no les importa si tienes vida, o sea, <<tú aquí no sales hasta las 10:00 pm y no me importa porque pués es fin de mes y tienes que acabar con esto o cosas así>>, entonces en Valle de Bravo realmente son más humanos hasta ahorita, me ha tocado que realmente tanto en la Universidad como en la primaria donde estoy ahorita… son estadounidenses los dueños y ellos <<tenían una visión súper *Peace and Love,* de primero eres humano y después el *speach…* >>, muy parecido a los alemanes en la Ciudad de México, pero no a los mexicanos en la Ciudad de México... En Guadalajara: estaba entre los dos [Ciudad de México y Valle de Bravo], o sea, era demandante por parte de la Universidad, pero depende mucho del líder… entonces pués <<no fue la diferencia, es más que nada tan de ciudad, sino más bien de quién lidere…>> (D 2:02)

A manera de balance, se percibe que en la Ciudad de México, la cultura laboral -desde la perspectiva de los patrones mexicanos- se caracteriza por ofrecer ingresos aceptables, al precio de sacrificar la vida de las personas en un entorno de sobreexplotación laboral, a partir de dos testimonios que ofrecieron su punto de vista sobre el punto; mientras que en el caso de Valle de Bravo (Estado de México) se ofrece un ingreso más bajo, no obstante que se

recibe un trato más humano, aunque con características de tipo parroquial; mientras que a partir de los referidos testimonios, cuando se cuenta con patrones extranjeros (para el presente caso de Alemania y Estados Unidos), se cuenta con un perfil más internacional para desempeñar ciertos puestos de trabajo, en especial, los referentes a programas educativos internacionales, o bien, de agencias y mecanismos de cooperación internacional, para los cuales el perfil del egresado de Erasmus+ se adecua de manera pertinente a sus necesidades (D 1:01, D 2:02 y D 6:06).

En conclusión, las trayectorias laborales (*path-dependencies*) por las que han atravesado los antiguos becarios de Erasmus+ se explican en parte por una combinación de la cultura organizacional que ellos adquirieron como estudiantes de programas de posgrados en el extranjero, lo cual les proporciona un perfil laboral diferenciado (*Perfil Erasmus*) con relación a los profesionistas que estudian un programa de licenciatura en el marco de las IES mexicanas, razón por la cual, la experiencia internacional adquirida se convierte en un factor diferenciador en el mercado laboral, sobre todo en el caso de profesionistas con un alto nivel de calificación (*hard skills*) y con un alto valor añadido en sus puestos de trabajo. No obstante, el otro factor explicativo se encuentra en el marco de las culturas organizacionales de las instituciones en las que han desarrollado su carrera profesional, en el cual la conformación de redes (*networking*) se ha convertido en un factor decisivo al momento de alcanzar un cierto grado de éxito profesional, principalmente en el sector académico, por lo que el prestigio de la marca *Erasmus*+ le da un valor añadido a sus exbecarios. La relación de causalidad se presenta en el momento en que sus *path dependencies* se aplican a través de sus interacciones en redes, por lo cual, los antiguos becarios desarrollan un comportamiento proactivo en sus puestos de trabajo, con alta productividad y alto nivel de desempeño frente a otros profesionistas. En suma, lo que Firth (2010) denomina “comportamientos de ruptura” que son aprovechados por aquellas organizaciones flexibles y abiertas al cambio.

6.4.3) Dimensión Personal

6.4.3.1) Redes de egresados del Programa Erasmus+

En el presente apartado se parte de la premisa que Erasmus+ puede ser abordado bajo la dimensión de red [de redes], en lugar del enfoque tradicional basado en la organización burocrática institucionalizada planteada por Max Weber (*Cfr*. sección anterior), por lo que dicho Programa de Cooperación Internacional ha podido concatenar una serie de redes organizacionales que giran en torno a ella, con base en los testimonios planteados por los ex becarios.

Es de esta manera que a partir de Erasmus+ se han creado una serie de micro-organizaciones (Asociaciones) -entendidas bajo la lógica de un proceso [in]formal de estructuración (Najmanovich, 2005) por parte de los *Alumni* (egresados) que buscan potenciar los efectos de la Asociación y Organización en favor de los Becarios presentes y futuros.

Desde la perspectiva del Neo-Institucionalismo, Ronald L. Jepperson (2001) establece que existen “tres portadores primarios de institucionalización: la organización formal, los regímenes y la cultura” (citado por Powell & DiMaggio, 2001). Para efectos del presente estudio, desde el enfoque de la organización formal, Erasmus+ se encuentra inserto como parte de una estructura de nivel macro como es la UE y constituye un programa de cooperación internacional adscrito a la CE, mismo que se erige como el brazo ejecutivo de la UE.

No obstante, desde la óptica de un régimen, Erasmus+ también se encuentra sujeto a una serie de reglas, normas y procedimientos, que están regulados por el marco jurídico de la UE y generan expectativas en torno a un “centro” colectivo, mismo que ejerce una figura de

autoridad y posee mecanismos de control y sanción en función del cumplimiento de las normas (Jepperson, 2001), en este caso, de los compromisos adquiridos por los estudiantes de un EMJM al momento de adquirir una beca.

Finalmente, también es importante la institucionalización por medio de la cultura, mediante la cual, las reglas y procedimientos del párrafo anterior se cumplen sin la mediación propia de una autoridad central y sin una representación primaria en la organización formal, por lo que dicho tipo de institucionalización necesita tomar en cuenta las expectativas y orientaciones de los actores, así como las restricciones del ambiente social (Jepperson, 2001).

Desde este enfoque, la organización se torna en un ente flexible sujeto a continuidad y cambio en función del grado de involucramiento que van teniendo los ex becarios entre representantes de distintas nacionalidades -europeos y extra comunitarios (incluyendo a México)- quienes llevan a cabo un proceso de *networking* (D 4:04) que permite la expansión y reproducción del sistema más allá de lo planteado por la UE y la CE; por lo que puede plantearse que a pesar de que existe una estructura organizacional de tipo formal, algunos de los procesos llevados a cabo por Erasmus+ se realizan informalmente a través de socialización y conformación de redes, expresados vía sondeo, o bien, de las entrevistas realizadas.

Entre las principales redes [organizacionales] de ex becarios se encuentran las siguientes:

- Erasmus Student and Alumni Alliance (ESAA, 2021).
- Erasmus Student Network (ESN, 2021).
- Erasmus Mundus Association (EMA, 2021).

- GaragErasmus (gE): Red de egresados del Programa Erasmus que permite facilitar la inserción laboral de los *Alumni* a nivel europeo (gE, 2021).
- Oceans Network (Oceans Network, 2021), (D 4:04)

Según lo establecido por Alcaide (2013) una red constituye una relación que genera vínculos e interacciones entre distintos nodos y establece una estructura relacional (Alcaide, 2013), por lo que para efectos prácticos la función de estas **redes** consiste en que el becario aproveche los contactos que tenía previo a la realización de su respectivo EMJM y los conserve para obtener beneficios futuros, sea para la adquisición de otras becas en el futuro (Doctorado), o bien, para facilitar su respectiva inserción laboral (gE, 2021). Se considera procedente retomar la idea que la formación de redes puede traducirse en un uso correcto de procesos relacionales basados en vínculos débiles (Toledo, 2004) que faciliten el aprovechamiento de los programas de cooperación internacional y se constituyan en fuente de empleo para el ex becario, convertido en investigador o científico, quien al menos pueda trabajar en el sector académico o universitario, tanto público como privado (D 3:03 y D 4:04).

Según Mardsden, citado por Alcaide (2013), “el Análisis de Redes Sociales (ARS) conlleva la interacción como unidad de análisis a través de la representación y medición de estructuras compuestas por elementos que interaccionan entre sí (personas o asociaciones) y se encuentran representados por nodos” (p. 98). A partir de la teoría de redes, los esfuerzos emprendidos por los ex becarios se han podido materializar sobre todo a partir de los nodos que han desarrollado con otros *Alumni*, y que en última instancia derivó en el fuerte involucramiento de los ex becarios mexicanos en la organización (como red) de EMA, la cual ha aglutinado los intereses y demandas de los egresados mexicanos, en cuanto a un mayor involucramiento en las actividades de la organización.

Con base en lo expresado por F. Toledo (2004), las redes de relaciones interpersonales (Granovetter, 1985) cumplen una triple función al llevar a cabo el vínculo entre los individuos y la sociedad: a) Difusión de información, b) realización de interacciones sociales y c) configuración [en el largo plazo] de una estructura social. Asimismo, según la vertiente metodológica de Mardsden (citado por Alcaide, 2013), existen tres niveles de análisis, que son: a) egocentrado (nivel micro), b) intermedio (nivel meso) y c) análisis de la entidad o sistema con repercusiones en materia de la Teoría Social (nivel macro).

De igual forma, es importante considerar que para efectos de inserción y trayectoria laboral (*path dependencies*),

> Se considera de alta relevancia el desarrollo de redes entre personas (*alteri*) que nombra un individuo (*ego*) que pueden pertenecer a los ámbitos familiar, amical, vecinal o profesional. [Las redes citadas] se basan en el conocimiento mutuo y frecuente en el contacto *ego-alteri* y entre *alteri*. Esto genera una estructura o red, en la cual, los individuos comparten valores e intereses (Alcaide, 2013, p. 89).

La literatura pone de manifiesto la importancia de la conformación de redes en el ámbito individual a través de la interacción del egresado de un EMJM con parientes y amigos (nivel micro) como un elemento para poder alcanzar una inserción laboral de alta calidad (D 1:01); no obstante, se destaca que el éxito del funcionamiento de estas redes radica en que se trate de lazos o vínculos débiles con personas que ocupan posiciones laborales elevadas.

Asimismo, es importante distinguir entre el *capital social denso* (vínculos fuertes o de unión) y el *capital social tenue* (vínculos débiles o que tienden puentes) a partir de la categorización de Granovetter (*supra*). Desde esta perspectiva, lo importante a considerar es

que “los vínculos fuertes se caracterizan por la frecuencia y proximidad de las relaciones, mientras que los vínculos débiles cuentan con una frecuencia de interacción baja o casual, y por lo tanto, las relaciones son menos próximas entre actores” (Alcaide, 2013) que, para el presente caso, buscan una inserción laboral exitosa.

Del presente modo, los lazos débiles deben ser dispersos con el fin de que se presente un efecto de eficiencia y distribución con relación a la asignación de oportunidades laborales y se pueda generar un empleo de alto nivel de cualificación laboral, así como un salario de reserva, lo cual repercute en el incremento de la **empleabilidad** (Toledo, 2004), en este caso, para aquellas personas que retornan al país después de haber concluido un posgrado en el extranjero.

Así se puede establecer que un capital social generado a partir de *vínculos débiles* implica una forma de integración del individuo en sociedad que le permite acceder a contextos más allá de su entorno inmediato (Alcaide, 2013). En contraste,

> Los *vínculos fuertes* constituyen una fuente de cohesión a causa de su alta frecuencia y proximidad, lo que potencia las relaciones entre individuos que forman parte de una misma red (familia, amigos o personas de un estatus social similar), y les permite incrementar las normas de reciprocidad y confianza derivada de su propia estructura (Alcaide, 2013).

Sin embargo, el hecho de compartir el mismo *estatus* también puede ser contraproducente, ya que dichas relaciones sociales pueden ser desperdiciadas y producir un impacto negativo en el equilibrio del mercado de trabajo, debido al fenómeno de **segmentación o reducción de oportunidades laborales**, lo cual también afecta la parte

relativa a la movilidad social. La consecuencia inmediata de este fenómeno sería **la precariedad laboral y la exclusión** en materia de empleo (Toledo, 2004)

Lo anteriormente mencionado puede ser explicado -al menos de manera parcial-, a través del sondeo mostrado en un capítulo previo, en el que el 86.67% de las personas (13 / 15) allí encuestadas manifestaron mucho interés acerca del establecimiento de redes de antiguos becarios, así como el reconocimiento de la aportación realizada por el Programa Erasmus+ para su respectivo desarrollo (*Cfr*. Tabla 18).

Tabla 18

Importancia de la formación de redes a partir de lo expresados por los ex becarios de Erasmus+

Formación de Redes (Importancia)	Número de personas
Mucho	13
Regular	1
Algo	1
Poco	0
Nada	0
Total:	15

Nota. Elaboración propia.

Desde una perspectiva organizacional, el resultado anterior reflejó la importancia del desarrollo de redes de exbecarios al concluir su Programa de EMJM en Europa; lo cual quedó materializado a través de la EMA misma que posee un Capítulo especial para América Latina (EMA-LA), y un sub-capítulo para México. A través de este último mecanismo los egresados mexicanos han desarrollado un cuerpo de avanzada que les permite estar al tanto de los progresos de la organización a nivel mundial.

En cuanto a la evolución e involucramiento de los becarios mexicanos en EMA, cabe destacar que México ha sido en los últimos años uno de los países con mayor participación entre los países extra-comunitarios, al menos en lo correspondiente a la Acción Clave KA1 del Programa (*Cfr*. Cap. 3), en el cual se encuentran los Programas de Másteres Conjuntos (EMJM) (EMA, 2021) y en virtud de que una egresada del país llegó a ocupar una de las Vicepresidencias a nivel mundial de EMA durante el período 2019-2020.

Más allá de EMA también se desarrollaron otras redes con un carácter *Europeo* como son: *Erasmus Students Network* (ESN), *Oceans Network* (enfocada en ex becarios extra-comunitarios o *europeos* que hayan cursado sus estudios en universidades ubicadas fuera del Continente Europeo) y *GaragErasmus* (enfocado en inserción laboral). Esta última busca fomentar el emprendimiento por parte de los *Alumni* en proyectos de aplicación de sus productos y hallazgos de investigación con la finalidad que puedan tener viabilidad más allá del ámbito académico y a su vez, se pueda emprender o establecer un negocio propio a partir de la formación recibida durante el Programa.

Este conjunto de organizaciones se agrupa en una meta-organización paraguas (*Umbrella Organization*) que es conocida como *Erasmus Student and Alumni Alliance* (o ESAA), la cual se ha erigido en una *Red de Redes*, y posee un apoyo económico parcial de fondos provenientes de la CE, aunque se pretende que en el mediano plazo pueda ser autosostenible y autofinanciable (D 4:04), lo cual facilita los procesos de *reflexividad* y otorgamiento de *voz* a los actores tradicionalmente marginados en el ámbito de la organización, además que contribuye a la flexibilidad y al cambio cultural en Erasmus+ (Sanabria et al., 2015)

6.4.3.2) Capital Social y bienestar subjetivo

A partir de la literatura previamente consultada, el desarrollo de vínculos débiles y el establecimiento de redes (de *Alumni*) ha facilitado la inserción laboral de los egresados del programa, o al menos su presencia como **mano de obra [“calificada y barata”]** (D 1:01) en el mercado, razón por la cual, bajo el paradigma de “no importa lo que conoces, sino a quién conoces” (García, 2011), (D 3:03); se presupone que el bienestar económico de una sociedad radica en las redes de contactos que poseen sus élites, lo cual reduce los costos de transacción tanto en el intercambio de mercancías como en el desarrollo económico de un país. De esta manera, García considera que el desarrollo económico de una sociedad y su progreso democrático se encuentra en función de incrementar el capital social en un país determinado, por lo que presenta la siguiente definición de capital social:

> El capital social consiste en un conjunto de recursos insertos en las redes sociales en el que se puede invertir cuando los actores desean aumentar la probabilidad de éxito en sus acciones (Lin, 2001, p. 24, citado por Alcaide, 2013) … Asimismo, es una serie de **recursos** en los que se invierte para obtener beneficios; pero a diferencia del capital humano que representa una inversión en conocimientos y habilidades, el capital social implica una **inversión en redes sociales** (García, 2011).
>
> El potencial informativo que fluye a lo largo de dichas redes y las obligaciones de reciprocidad (obtener favores a cambio de favores) puede surgir de la **confianza mutua** entre los actores que pertenecen a la misma red social (Herreros, 2002, pp. 20-21); mientras **que las redes sociales** de alta densidad y cerradas (Coleman, 1990), (Bourdieu, 1986) constituidas por vínculos fuertes son necesarias para generar confianza, los puentes entre los grupos sociales formados por vínculos débiles son

> fundamentales para el **flujo de información** (Burt, 1992; Granovetter, 1973; citados por García, 2011).

En adición a lo anterior, Alcaide (2013) considera que el Capital Social se compone de:

> Un *genotipo* que implica procesos de **interacción y relación** como condiciones necesarias para su emergencia relacional en el ámbito de una **estructura social,** lo cual repercute en la intensidad y forma en que se manifiesta; mientras que de manera complementaria, también existe un *fenotipo* (Franc y Rocevic, 2003), el cual constituye su **componente externo** y de manera subsecuente recoge el contenido y el contexto en el que se genera, mientras que estudia los **mecanismos relacionales** para incidir y configurar la trayectorias laborales en el mercado de trabajo (p. 87).

La autora recién citada clasifica al *capital social en formal* (estructuras jerarquizadas) e *informal* (estructuras no jerarquizadas). En el primero de los casos, no se asume la existencia de valores compartidos; pero en el caso de que se presenten, se generan ventajas estratégicas para sus miembros, así como la satisfacción de intereses materiales que les proporcionen “redes de solidaridad” en organizaciones como la empresa, el gobierno, las universidades o los sindicatos (Alcaide, 2013, p. 88).

Mientras tanto, “en el *capital social informal* prevalecen las redes familiares y de amigos, que son determinantes para la construcción de “redes de solidaridad” que proporcionan apoyo social en el ámbito de lo individual” (p. 89), aunque sería necesario un análisis más profundo para determinar la influencia que tienen en el proceso de inserción y trayectoria laboral de los ex becarios del Programa Erasmus+

Estas definiciones de Capital Social pueden derivar en que los egresados de Erasmus+ puedan manifestar una sensación de satisfacción con su vida personal (*bienestar subjetivo*), aunque también es de advertir que las 5 personas entrevistadas consideran que existen importantes áreas de mejora. Por ejemplo, D 1:01 considera que su repertorio de habilidades "duras y blandas" ha evolucionado satisfactoriamente, aunque no se muestra demasiado satisfecha con su proceso de inserción laboral, en específico con el ingreso percibido. De igual manera, asume que su razonable éxito se encuentra en función de las redes familiares de apoyo con las que cuenta, ya que en algún momento de su estadía en Europa manifestó que atravesaba problemas de salud que la obligaron a retornar al país.

Por otra parte, se puede observar que según la lógica de Katzman (2001), la acumulación de lazos fuertes conlleva al hecho que el fenómeno de la segmentación "reduce las oportunidades de interacción entre grupos o estratos socioeconómicos diferentes" (Toledo, 2004) (*Cfr*. Cap. 9.3.2) por lo que menciona los siguientes efectos:

- Limitación de la movilidad social.
- Menor acumulación de capital social individual: disminución de la interacción con grupos sociales diferentes y redes de información provenientes de otros contactos.
- Menor acumulación de capital social colectivo: menor fortaleza de instituciones laborales y menores reivindicaciones con relación a grupos sociales desprotegidos (Toledo, 2004).

La segunda persona entrevistada pudo observar la encrucijada por la que atravesó para conciliar su vida personal con su vida laboral. Según su testimonio (D 2:02), quedaron establecidas las necesidades por las que vivió para tener una inserción laboral relativamente exitosa:

> Ahora soy madre soltera y no es así como: <<¡hay, me compadezco porque soy madre soltera!>> No es una situación que está pasando muy generalizada en el mundo entonces… tal vez sí me iba a los temas burocráticos y eso… o porque ahí te demandan como 24/7; entonces, de hecho sí hubo varias veces que me decían <<mira te queremos como Secretaria Bilingüe pero es 24/7>>, si a las 2:00 am <<tu jefe estará [en] un vuelo en China [y] te queremos aquí solucionando ese problema>> y… <<si tu niño está enfermo, pues perdón, pero no lo puedes traer a la oficina>> y si vas a muchas limitaciones como madre, entonces el tema aquí en México todavía está en caliente no por más que le decía: <<a ver: es que te voy a trabajar todo lo que tú quieras nada más también la *permisibilidad*, la *flexibilidad* de saber que en el momento que yo lo necesite tú también me vas a apoyar>>… sí ha sido una cuestión no sé si es de género, cultural o simplemente sigue persistiendo el todavía no existen las facilidades, las empresas todavía piensan que en México es así… (D 2:02)

La tercera persona entrevistada (D 3:03) resalta la importancia del **emprendimiento** (*Cfr*. Cap. 9.3.3), no solamente desde la perspectiva de encontrar una solución creativa al tema de inserción laboral, sino como una manera de encontrarse satisfecho con la propia vida de cada persona. Asimismo, se debe considerar como una salida tanto profesionalizante como de índole personal y cita lo siguiente a partir de su experiencia:

> Una de las de las fortalezas que brinda el programa Erasmus es [la] oportunidad de auto conocernos desde no sólo nuestras raíces, sino también desde nuestra originalidad y, en este camino de soltar y dejar atrás como esta burbuja en la que siempre habíamos estado inmersos, y decir: voy y conozco, y me aviento, y me atrevo a salir y conozco aquí y gano esta ***resiliencia*** de decir no sé qué va a ser el próximo semestre o cómo voy a estar…, porque obviamente es de lo que uno gana en Erasmus,

> como esta capacidad de fluir con lo que va presentando el programa…, a lo que queremos hacer y de buscarlo en la realidad que vivimos en México (D 3:03).

En dicho sentido, la dimensión de resiliencia referida también suma a la capacidad de desarrollar un capital social que permita considerarse como una aportación de Erasmus+

Por último, el testimonio de D 1:01 manifiesta que le interesa desempeñarse laboralmente en “un trabajo con vocación o visión social, según el cual trata de mejorar su mundo y apoyar a los demás”. En sus palabras, “no se trata de enriquecerse a ella misma o enriquecer a otras personas…” (D 1:01). A su vez, D 6:05 recomienda a los futuros becarios que se enfoquen en ellos mismos y dejen de pensar en la competencia de los otros becarios o alumnos del Programa.

A partir de la presente perspectiva, se puede observar que el nivel de empleabilidad de los egresados de Erasmus+ se encuentra en función del desarrollo que tuvieron los ex becarios en materia de lazos débiles, que a su vez, se traducen en fuente de información sobre oportunidades laborales que tienen un efecto positivo en materia de empleabilidad, de lo cual se hace mención en el apartado sobre la Discusión de los resultados obtenidos, ya que es importante considerar algunos matices con relación a los vínculos fuertes.

7) Comparativo de Erasmus+ con otros programas de becas, principalmente con Fulbright (EE.UU.), CONACYT (México) y Campus France (Francia)

7.1) Generalidades

A partir de la evidencia encontrada a lo largo de las distintas entrevistas, los antiguos becarios de Erasmus+ se encontraban familiarizados con la existencia de otras opciones de becas al momento de iniciar sus Programas de Formación. En general, se percibe que ellos intentaron obtener una beca para estudios de posgrado, luego de postularse para distintos programas durante sus respectivos períodos de selección, de las cuáles se destacan becas ofrecidas por Entidades Públicas (Ej. PRONABES – SEP [D 1:01]), Universidades Estatales (Ej. Universidad de Guadalajara, UdeG [D 2:02]), o bien por parte de Gobiernos Extranjeros (Ej. Australia [D 6:05]).

Con relación a los testimonios presentados, se destaca el de D 2:02 quién colaboró con el DAAD y con el CONACYT, mientras que D 6:05 señaló que entre los beneficios de haber realizado parte de su Programa de Educación-Formación en Alemania, poseía el acceso a los beneficios que la DAAD ofrecía en su propio país, tales como la participación en convocatorias, asistencia a seminarios o integrarse en redes de colaboración con pares académicos adscritos a la citada agencia. De acuerdo con su testimonio:

> Pues creo que sí, para atraer más estudiantes internacionales a estudiar en Europa en comparación con Estados Unidos, ¡no!; que también es una de sus estrategias. Por ejemplo, se me ocurría contar que aunque yo no fui becaria del DAAD; por el hecho de haber estudiado un año en Berlín, tengo ciertos derechos o ciertas posibilidades de participar en eventos organizados por el DAAD… aunque no fui becaria directa; pero Erasmus me dio la oportunidad de estudiar en Alemania, así que a partir de eso he ido

> a varios seminarios organizados por el DAAD, entonces eso puede ser también un vínculo con otras becas… (D 6:05)

Una herramienta de análisis para estos efectos es la Tabla de Códigos de Atlas Ti, con la finalidad de verificar, tanto el *Enraizamiento* como la *Densidad* acerca del grado de interés que los antiguos becarios de Erasmus+ tuvieron sobre otros programas de becas, con el fin de establecer algún tipo de relación o nexo entre ellos, lo cual queda expresado en la Tabla 19 que se despliega a continuación:

Tabla 19

Libro de códigos de Atlas Ti v.9.1.5 vinculados con distintos programas de becas (14 de marzo de 2022)

No	Código	Enraizamiento	Densidad	Grupos de códigos	Creado	Modificado
1	Erasmus	62	11	Programas de Becas Relación Erasmus con otros Programas de Becas	20/09/2021	31/01/2022
2	DAAD	7	4	Programas de Becas Relación Erasmus con otros Programas de Becas	04/11/2021	19/12/2021
3	CONACYT	8	2	Programas de Becas Relación Erasmus con otros Programas de Becas	21/10/2021	21/10/2021
4	Programa Marie Curie[39]	1	2	Programas de Becas	13/03/2022	13/03/2022
5	Chevening	1	1	Programas de Becas	13/03/2022	13/03/2022
6	PRONABES	2	0	Programas de Becas Relación Erasmus con otros Programas de Becas	01/02/2022	01/02/2022
7	Campus France	1	0	Programas de Becas	13/03/2022	13/03/2022
8	Fulbright	1	0	Programas de Becas	13/03/2022	13/03/2022
9	NUFFIC-NESO	1	0	Programas de Becas	13/03/2022	13/03/2022

Nota. Elaboración propia con datos de Atlas Ti, v. 9.1.5

[39] Tanto el Programa Erasmus+ como el de Marie Curie son patrocinados por la UE, en específico, por la CE. El primero de ellos se enfoca en otorgar becas para estudios de nivel Maestría, mientras que el segundo otorga financiamiento a programas e investigaciones de nivel Doctorado.

Según Muñoz & Sahagún (2017), el apartado *Fundamentado* (Atlas Ti, v.7), equivalente al *Enraizamiento* en Atlas Ti., v.9.1.5 corresponde al número de veces en que una cita textual -en este caso de las personas que ofrecen su testimonio- se vincula con un Código (unidad de análisis en el Programa Atlas Ti); mientras que el apartado *Densidad* se refiere al número de veces que un Código se relaciona con otro Código del programa, lo cual también permite realizar el proceso de codificación planteado en el capítulo metodológico (Muñoz & Sahagún, 2017) que consiste en la codificación en vivo, codificación axial y codificación selectiva (*Cfr.* Cap. 4).

A partir de la Tabla 19, se observa el número de relaciones relativas a los distintos programas de becas en las respectivas entrevistas, no solamente de Erasmus+, sino también de otros programas que ofrecen el mismo beneficio a los estudiantes de posgrado. Cabe destacar que la Agencia Alemana para el Intercambio Académico (DAAD) tuvo 7 menciones (*Enraizamiento*), por 8 del CONACYT; no obstante, su *Densidad* (4 y 2, respectivamente) hace referencia a su vinculación con otros códigos, principalmente con el de Erasmus+ (Muñoz & Sahagún, 2017) (San Martin, 2014) lo cual se debe a que D 2:02 tuvo sendas experiencias laborales con los respectivos programas mencionados, en tanto que D 6:05 tuvo una vinculación esporádica con el DAAD, y posteriormente se insertó laboralmente en el marco del Sistema de Cátedras CONACYT en México.

Existe evidencia de que los funcionarios de Erasmus+, ya sea europeos o personal local de México, han sostenido encuentros con el personal de otras agencias de becas en el marco de Ferias Anuales de Posgrados y eventos académicos realizados *ad hoc* (Ej. Ferias Europosgrados 2019-2022), con la finalidad de poder participar a través de becas conjuntas y fondos sectoriales de cooperación internacional, además de eventualmente colaborar en

conjunto con Universidades e IES mexicanas en proyectos de interés común. No obstante, los lazos aquí descritos se realizan por medio de redes informales de funcionarios y ex becarios (Fresan, 2017) (D 4:04, D 6:05)

Asimismo, la evidencia codificada en Atlas Ti. (*Supra*.) refleja un nivel bajo de enraizamiento por parte de algunos programas como es el caso de las *Acciones Marie Curie* (2 menciones). El testimonio ofrecido por D 3:03 es útil con el fin de conocer los procedimientos para firmar un convenio de consorcio por parte de una Universidad Privada en la Ciudad de México con la alianza de universidades que integran su Programa de EMJM, lo cual le proporcionó un conocimiento sobre la existencia y operación de su programa académico, el cual también forma parte de la UE[40].

El consorcio mencionado ha desarrollado el EMJM *Crossways in Cultural Narratives*, en el que colaboran el Programa Erasmus+ con Campus France, mismo que encabeza la Universidad de *Perpignan Via Domitia* (Francia), y facilita el intercambio de estudiantes en un entorno multicultural y promueve la resiliencia de sus estudiantes frente a nuevas experiencias a lo largo de la formación académica de los becarios en el ámbito del arte y la cultura (D 3:03) (Université de Perpignan Via Domitia [UPVD], 2020)[41] (*Cfr*. Anexo VII).

Otro consorcio de Erasmus+, también en colaboración con Campus France es el del EMJM *Máster Territorios, Patrimonio y Técnicas de la Industria* (TPTI), patrocinado por la

[40] El consorcio se encarga de la administración y gestión del Programa de Maestría Conjunta Erasmus+ *Crossway in Cultural Narratives*, conformado por 12 universidades tanto europeas como extracontinentales. Se encuentra coordinado por la UPVD (Francia) y al cual se incorporó la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México. Para mayor información, consultar el Acuerdo para el Establecimiento del Consorcio y Marco del Financiamiento bajo el Acuerdo Específico de Financiación No. 2017-1938/001-001 de la Comisión Europea (link): Universities of the consortium - master crossways
 in cultural narratives - Universities of the consortium (univ-perp.fr) (14/4/2022) (D 4:04).

[41] La información allí mencionada fue validada a través del testimonio de una persona egresada del Programa (entrevista semi-estructurada, 2021).

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) y la Universidad de Paris/Sorbonne, el cual garantiza una opción de titulación a sus estudiantes y establece redes a partir de la apropiación material y simbólica del espacio por medio de imaginarios y "lugares de patrimonialización", a través del entorno cultural de las comunidades en las que trabajan dichas Universidades, sobre todo en el Estado de Puebla (Morales, 2020).

De igual forma, se pueden señalar otro tipo de menciones a distintos Programas de Becas (*Cfr.* Tabla 19), que establecen de forma tangencial diferentes opciones de apoyo económico buscadas por los antiguos becarios Erasmus+, como son: Chevening (Reino Unido), PRONABES (SEP-México), Fulbright (Estados Unidos) y NUFFIC-NESO (Países Bajos). En algunos casos, quienes ofrecieron sus respectivos testimonios (D 1:01-D 6:05), también intentaron postularse para obtener alguna beca de los citados programas, o bien, tuvieron conocimiento o acercamiento con ellos.

7.2) Dimensión cuantitativa: presupuesto y número de becarios por programa

En consecuencia, es importante considerar algunos aspectos cuantitativos que le permiten al becario conocer las características de los programas antes mencionados y realizar el análisis correspondiente, ya sea con la finalidad de tomar una decisión al momento de elegir un Programa que le garantice facilidades para estudiar un posgrado en el extranjero, así como de conocer las condiciones de vida adecuadas de los países de acogida lo cual repercute en su capital social futuro y en la posibilidad de alcanzar una inserción laboral acorde con su nivel de formación y capacidades.

A) Presupuesto:

En esta perspectiva, se muestran los presupuestos anuales de los programas Erasmus+ (UE), CONACYT (México) y Fulbright-García Robles (Estados Unidos de América) (Tabla 20), mismos que reflejan el nivel de interés por parte de las organizaciones citadas para promover los procesos de formación de Tercer Ciclo (Posgrado), ya sea en sus países o en el extranjero:

Tabla 20

Comparativo de presupuestos: Erasmus+, CONACYT y Fulbright (2014-2021)
En millones de USD

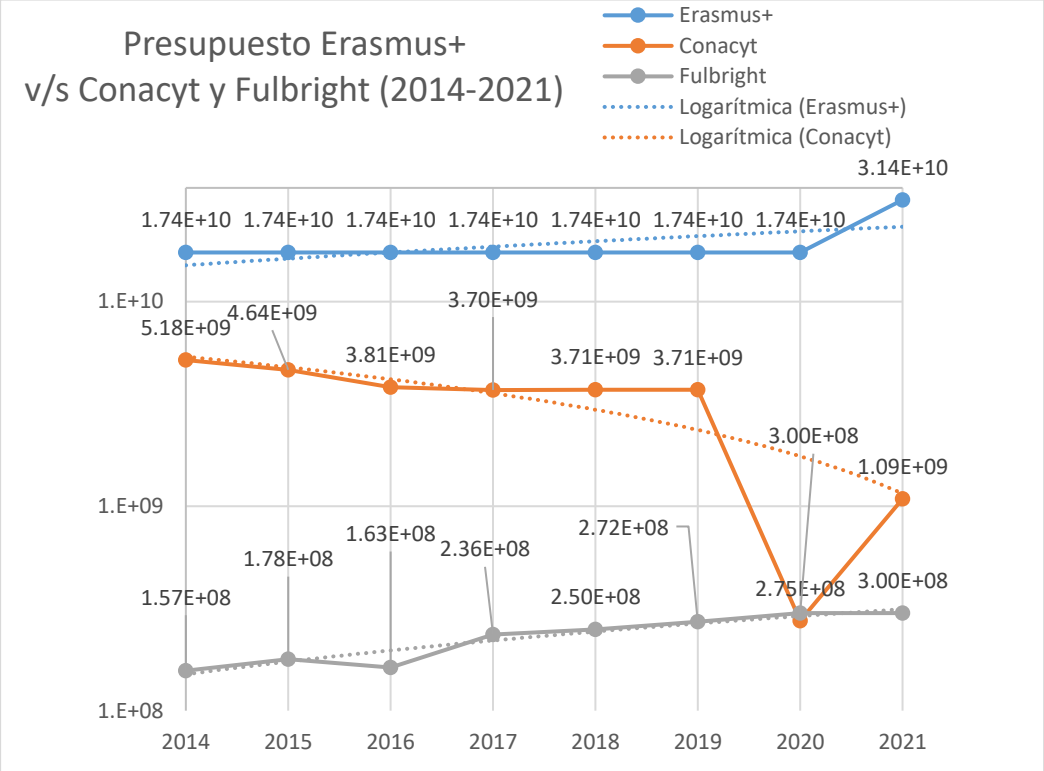
Presupuesto (en millones USD)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Suma (2014-2021)
Erasmus+	$17,400.00	$17,400.00	$17,400.00	$17,400.00	$17,400.00	$17,400.00	$17,400.00	$31,440.00	$153,240.00
CONACYT	$5,181.88	$4,643.43	$3,812.33	$3,700.31	$3,714.85	$3,711.41	$275.39	$1,085.87	$26,125.47
Fulbright	$156.83	$178.19	$162.50	$236.00	$250.00	$272.00	$300.00	$300.00	$1,855.52
Total	$22,738.70	$22,221.62	$21,374.83	$21,336.31	$21,364.85	$21,383.41	$17,975.39	$32,825.87	$181,220.99

Nota: Elaboración propia con datos recabados de la página web oficial del Programa Erasmus+ (EC, 2022), los Informes Oficiales del Programa Fulbright 2013-2020 (Fulbright Association, 2022), (Fulbright COMEXUS, 2020) así como de las bases de datos del Sistema de Información Científica y Tecnológica de México (SICYT), y de los Informes Anuales de CONACYT 2021 y 2021.

Según los datos de la Tabla 20 se aprecia un mayor desembolso por parte de Erasmus+, no obstante que al tratarse de un Programa de Becas Internacionales se mantiene regido por las partidas presupuestales de la UE de los períodos 2014-2021 y 2021-2027, lo cual explica el incremento de los recursos erogados por parte del Programa durante el último año a nivel mundial.

Gráfico 1

Presupuestos Erasmus+, CONACYT y Fulbright (2014-2021) (millones USD)



Nota. Elaboración propia con datos recabados de la página web oficial del Programa Erasmus+ (EC, 2022), los Informes Oficiales del Programa Fulbright 2013-2020 (Fulbright Association, 2022), así como de las bases de datos del Sistema de Información Científica y Tecnológica de México (SICYT) (CONACYT, 2019), y de los Informes Anuales de CONACYT 2020 (CONACYT, 2021) y 2021 (CONACYT, 2022).

CONACYT mantuvo un presupuesto estable hasta el año 2019, el cual sufrió una caída sustancial para el año 2020, lo cual sucedió de manera parcial como consecuencia política del cambio de gobierno en México para el período 2018-2024[42], así como debido a los recortes presupuestales derivados del auge de la pandemia SARS-COV-2 (COVID-19) (*Cfr. Cap. 2.2)*, en tanto que hubo un reajuste presupuestal ligeramente al alza por parte del programa a partir del año 2021.

[42] Nótese que el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) del año 2019, fue elaborado durante el año 2018, razón por la cual, los efectos negativos para el Conacyt se observaron hasta el ciclo presupuestario 2020.

Mientras tanto, el presupuesto del Programa Fulbright tuvo un comportamiento estable con un pequeño descenso en 2016 y una estabilización para los años 2020 y 2021, lo cual en cierta medida refleja el equilibrio bipartidista en el país (P. Republicano y P. Demócrata) (Fulbright Association, 2022), así como una alza reducida pero constante durante los últimos dos años derivada del cambio de Administración con la Presidencia de Joseph Biden (2021-2025) quien mantiene una postura favorable a la cooperación internacional con terceros países.

B) Número de Becarios Mexicanos en el Extranjero

Otro aspecto a destacar para el análisis consiste en el número de becarios mexicanos en el extranjero con relación a los programas seleccionados, lo cual se observa en la Tabla 21.

Tabla 21

Comparativo: Número de becarios mexicanos en el extranjero (2014-2021)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Conacyt	5,991	6,463	6,420	6,982	7,461	4,194	3,212	1,689	42,412
Erasmus+	35	54	59	55	78	108	116	127	632
C. France (B. Eiffel)	5	50	45	47	38	40	51	48	324
Fulbright	93	75	73	90	95	90	81	56	653
								Total:	44,021

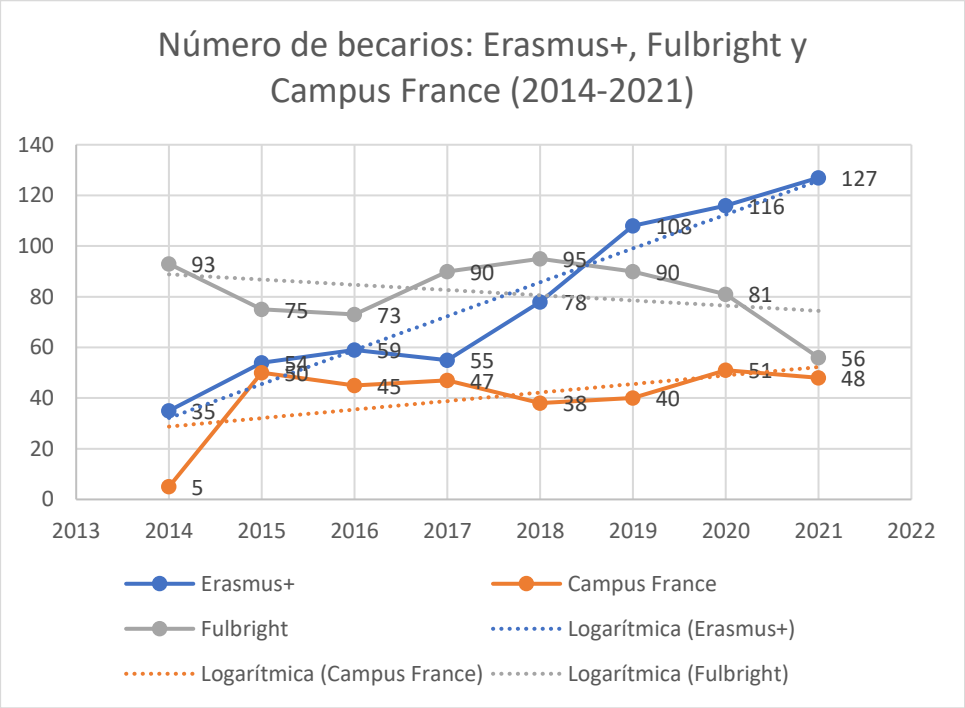
Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la página web oficial de Erasmus+ (EC, 2022), los Informes Oficiales del Programa Fulbright 2013-2020 (Fulbright Association, 2022), las bases de datos del Sistema de Información Científica y Tecnológica de México (SICYT) (CONACYT, 2019), los Informes Anuales de CONACYT 2020 (CONACYT, 2021) y 2021 (CONACYT, 2022) y la Ficha de Movilidad sobre México de 2021, proporcionada por la Agencia Campus France (République Francaise, 2021).

Desde esta perspectiva, los datos de la Tabla 21 establecen que la beca con mayor número de estudiantes de posgrado admitidos es la de CONACYT, debido a que es la opción

más conocida en México debido a las condiciones estructurales del mercado académico (*Cfr*. Introducción), así como a su oferta de internacionalización con programas de formación en otros países del mundo y la posibilidad futura de establecer Empresas Científicas y Tecnológicas a sus egresados (*Infra.*). No obstante, luego del año 2020, se observó una tendencia a la baja en el número de solicitudes de beca, en parte por el recorte presupuestal a la organización, el auge de la pandemia SARS-COV-2 (COVID-19) (*Cfr*. Cap. 2) y el mayor conocimiento de otros programas de becas internacionales por parte de los estudiantes universitarios. Para más información sobre el tema, se recomienda consultar el Anexo VI.

Gráfico 2

Número de becarios: Erasmus+, Fulbright y Campus France (2014-2021)



Nota. Elaboración propia con datos obtenidos de la página web oficial del Programa Erasmus+ (EC, 2022), los Informes Oficiales del Programa Fulbright 2013-2020 (Fulbright Association, 2022), y la Ficha de Movilidad sobre México de 2021, proporcionada por la Agencia Campus France (République Francaise, 2021). Los datos correspondientes a los becarios del gobierno francés fueron corroborados a través de un correo electrónico fechado el 20 de septiembre de 2022 con información proporcionada por la Embajada de Francia en México.

Por su parte, el Programa Erasmus -aún con su tendencia ascendente- no se encuentra en posibilidades de competir frente a la oferta propuesta por CONACYT (*Cfr*. Anexo VI), por lo que su nicho de mercado se encuentra en hacerlo frente a los otros programas extranjeros como lo es la Agencia Campus France, quien ofrece la Beca Eiffel, así como con la Beca COMEXUS otorgada por el Fideicomiso Fulbright-García Robles (México- Estados Unidos) de las cuáles podemos encontrar datos numéricos más equilibrados. En el caso de la beca COMEXUS, la tendencia en el número de becas otorgadas era estable, pero comenzó a disminuir durante los años 2020-2021; por su parte, las becas ofertadas por el gobierno francés (particularmente la Beca Eiffel) mostraron una tendencia ligeramente al alza, al menos en lo concerniente a la demanda de becarios mexicanos que decidieron realizar estudios de posgrado en Francia, patrocinados por el gobierno de ese país (Gráfico. 2).

Por último, es conveniente realizar un análisis acerca del potencial efecto de los Programas de Becas de posgrado en el ámbito del proceso de reinserción laboral en México una vez que los becarios mexicanos deciden retornar al país, tomando en cuenta la dimensión cualitativa del análisis.

7.3) Dimensión cualitativa e interpretación

A partir de lo expresado en la Tabla 22 (*infra*.), se resaltan en color verde aquellos aspectos que se consideran como fortalezas de cada uno de los programas en cuestión, por lo que se pretende realizar un balance acerca de las posibles ventajas que cada uno de ellos ofrece con relación a sus pares con el objetivo de que el futuro becario pueda adoptar la mejor decisión dentro del abanico de opciones disponibles en función de sus expectativas tanto personales como profesionales.

Tabla 22

Dimensión cualitativa de la comparación entre Erasmus+, Fulbright, CONACYT y Campus France

Programa:	**Erasmus+ (UE)**	**Fulbright (EE.UU.)**	**CONACYT**	**Campus France**
Monto de la beca (USD)	$1,600.00	$2,083.33	$1,159.58	$1,440.00
Costos estimados de vida (USD, ajustado. TC, 1€ = 1.2 USD)	$500-$1,200 (depende del país)	$1,500 (promedio)	No aplica (estudiantes en el extranjero)	$800-$1,100 (depende de la ciudad)
Alojamiento	Apoyo económico	No	Apoyo económico	ofrecido por la Universidad receptora
Cláusula de retorno al país de origen	No	Sí	Sí	Sí
Pago de colegiatura	(incluido en el programa)	(incluido en el programa)	Sí (hasta $300,000.00 MXN por año)	Subsidio (Universidad pública)
Solicitud Beca complementaria	No es necesario (el programa incluye todos los servicios)	No	Por convenio (puede complementar a otras becas)	Se recomienda
Posibilidad de trabajar durante el Programa de Posgrado	(Solo las prácticas incluidas en el Programa)	No	No	Sí (visa de científico)
Redes	Erasmus Mundus Association (EMA)	Ex Becarios Fulbright-García Robles	Redes informales (no auspiciadas por el Programa)	France Alumni (Embajadores del Programa)
Políticas de inserción laboral	Voluntariado (informal)	Bolsa de Trabajo	Bolsa de Trabajo y Cátedras Conacyt	Programa de Prácticas Profesionales (Convenios Universidades Francesas y Mexicanas)

Nota.Elaboración propia

En primera instancia, cabe resaltar que las fortalezas de Erasmus+ radican en que además del pago de un estipendio mensual (1,000 € / 1,200 USD aprox.) le ofrece al becario un recurso económico para realizar tres traslados al año, así como un pago único por concepto de mudanza si las Universidades de acogida se encuentran a 4,000 km de distancia (lo cual sí aplica para México) para instalarse en el Continente Europeo. De igual manera, los costos del programa (colegiaturas) ya se encuentran incluidas como parte de la beca, situación que

le facilita al alumno enfocar sus presupuestos para garantizar su subsistencia en función de los costos de vida del país o países en los que curse sus estudios. Asimismo, Erasmus+ no exige el retorno del becario al país de origen una vez concluido su programa de Maestría, por lo que en caso de lograr su inserción laboral en el país europeo no se ve obligado a retornar a México, siempre y cuando su estatus migratorio sea legal en los países miembros de la UE.

En contraste, la beca Fulbright-García Robles (COMEXUS) es la que ofrece un monto mayor de beca ($ 25,000 USD anuales o $ 2,083.33 USD si se prorratea por mes en un período de 12 meses), mientras que CONACYT ofrece apoyos complementarios por seguro médico (el monto varía según el país de destino), así como por costes de vida si el becario tiene dependientes económicos en el caso de trasladarse con su pareja y familiares directos, además de que este último organismo promueve la inserción laboral en México a través de las Cátedras CONACYT (ver *infra*.). Mientras tanto, los programas del gobierno francés (*Beca Eiffel*), permiten estudiar y trabajar legalmente en algún campo relacionado con la disciplina del becario por medio de las visas con carácter científico (investigador) en ese país, además de ofrecer becas especializadas para cursar posgrados en las Grandes Escuelas (*Haute École*) e institutos especializados, además de la posibilidad de solicitar un complemento de beca con otros organismos (principalmente CONACYT, aunque Erasmus+ también cuenta con programas de posgrado en Francia) para poder sustentar los costes de vida en ese país.

Finalmente, tres de los cuatro programas (Erasmus+, Fulbright y Campus France) cuentan con redes formales de ex becarios (*EMA*, *Ex becarios Fulbright-García Robles* y *France Alumni*) con soporte institucional, tanto con fines de promoción como de grupos de apoyo que faciliten la adaptación del becario al país de destino, además de consejos y sugerencias para garantizar la inserción laboral una vez que el egresado de cualquiera de los programas citados retorne a México.

7.4) Políticas de inserción laboral de los programas citados

Para efectos del presente inciso, merece una atención especial la política desarrollada por el estado mexicano en materia de formación de recursos humanos e inserción laboral en el marco del CONACYT, quien estableció el Programa Nacional de Posgrado de Calidad (PNPC, vigente hasta 2020), así como las Cátedras CONACYT como una opción profesionalizante para aquellos egresados de programas de Doctorado que requerían conseguir un empleo, al menos de carácter temporal. Además, del testimonio mencionado previamente por D 6:05, la literatura existente señala que ante la problemática de garantizar el empleo a un sector de la población altamente calificada -que habitualmente enfrenta situaciones de precariedad y subocupación laboral-, el CONACYT estableció un Sistema de Cátedras por medio de un esquema triangular de subcontratación a través de un doble esquema de contratación:

1) **Nombramiento** (CONACYT-investigador): Constituye un instrumento jurídico que expide el CONACYT para investigadores y tecnólogos con el fin de ocupar plazas académicas. CONACYT es el responsable de otorgar las prestaciones laborales, salario y seguridad social para la contratados, quienes prestan sus servicios en alguna IES o Centro de Investigación designado para tales efectos y en el que llevan a cabo sus actividades académicas y de investigación (Arce & Gomis, 2020).
2) **Convenio de Asignación de Recursos Humanos** (CONACYT-IES/Centro de Investigación): Permite formalizar las condiciones para la Comisión de las Cátedras, así como los Derechos y Obligaciones de las instituciones involucradas. Cada convenio es diferenciado en función de la institución firmante (Arce & Gomis, 2020).

A partir de los argumentos de Arce & Gomis (2020), se puede considerar que las Cátedras han sido una opción de inserción laboral económicamente redituable ($ 23,000.00 MXN mensuales) para los profesionistas de posgrado en México (*Supra*). No obstante, se requiere de un mayor análisis para comprender los efectos causados en materia de flexibilidad y atipicidad laboral cuyas características axiológicas dependen de la subjetividad tanto del profesionista contratado como de la organización en la que prestan sus servicios profesionales (generalmente una IES o un Centro de Investigación), mismas que repercuten en la percepción de sus beneficiarios, al tener una doble adscripción laboral: desde una perspectiva jerárquica trabajan para CONACYT, mientras que bajo un enfoque operativo lo hace para la organización en la que prestan sus servicios, constituyéndose de esta manera en un caso de subcontratación laboral[43].

Entre las áreas de oportunidad del citado instrumento, las personas beneficiadas de las citadas cátedras señalan las siguientes:

a) Naturaleza de la relación contractual.
b) Disociación del lugar de trabajo.
c) Duración de la relación laboral (prorrogable por contratos renovables hasta alcanzar un máximo de 10 años).
d) Condiciones de trabajo: doble sentido de identidad y pertenencia (Arce & Gomis, 2020).

[43] Según Arce & Gomis (2020), las principales instituciones mexicanas que han aceptado colaborar con Catedráticos de CONACYT en el período 2014-2019 son: UNAM, Tecnológico de México (DGEST), IPN, UASLP, Centro de Investigación y Estudios Avanzados (IPN) y la UAM (p. 5).

Estas cátedras no constituyen como tal una solución de largo plazo al problema de la inserción laboral, sin embargo, son una primera opción de ocupación para aquellos egresados de programas de posgrado (principalmente Doctorado) a efectos de combatir la marginalización y la desocupación laboral, más allá de la perspectiva subjetiva de quienes colaboran bajo dicho régimen de trabajo.

7.5) Reflexión

Una futura línea de investigación va a requerir el establecimiento de sinergias y estrategias en común por parte del Programa Erasmus+ con distintos programas de corte similar, por lo menos con su agencia homónima en México (CONACYT) y sus pares europeos debido al bajo número de egresados mexicanos de posgrado (0.5% de la población en México), en este caso de 675,428 profesionistas de posgrado para el período 2015-2021 (ANUIES, 2022). Por lo tanto, se requiere conjuntar esfuerzos para el desarrollo de una política pública que incluya a las autoridades laborales en México con el fin de facilitar su inserción laboral en puestos permanentes y con un alto nivel de remuneración. Allí cobra importancia la necesidad de organizar seminarios y actividades conjuntas que demuestren una relación de causalidad (causa-efecto) y establezcan un patrón en la materia entre los apoyos proporcionados por los programas de becas y una inserción laboral exitosa (TCE, 2018).

Luego de realizar esta breve evidencia y debido al abordaje presentado por el presente sujeto/objeto de estudio (Programa Erasmus+) con el enfoque metodológico cualitativo (QUAL), se puede rescatar que la experiencia internacional de los becarios de Erasmus Mundus y Erasmus+ les ha permitido contar con un perfil que les ha facilitado su inserción laboral en agencias internacionales que gestionan becas y apoyos internacionales como lo es el caso de CONACYT, ya sea directamente al interior de la organización (D 2:02), o bien, por

medio del Programa de Cátedras CONACYT (D 6:05) y la Agencia DAAD (D 2:02 y D 6:05), cuyos antiguos becarios han podido colaborar con dicha agencia, ya sea en el ámbito formal (por medio de un contrato) o bien, informal (a través de la participación en Foros y Seminarios para atraer nuevos becarios o gestionar fondos de cooperación internacional). El perfil de los becarios estudiados en la presente investigación permite inferir que los egresados del presente programa alcanzaron una inserción laboral preferentemente en el campo académico, de la investigación y la gestión en materia de cooperación internacional, sobre todo en el ámbito de las IES y los Centros de Investigación Especializada.

Con base en los hallazgos presentados se puede afirmar que el uso de la Teoría Neo-Institucionalista abordada en el presente estudio permite demostrar la existencia de un fenómeno de **Isomorfismo,** ya sea por mimetismo o adopción (Powell y DiMaggio, 2001, p. 112), en razón que con el paso del tiempo, las directrices y lineamientos tienden a parecerse entre sí, a establecer instrumentos de cooperación y financiamiento similares, perseguir metas comunes, además de colaborar y competir simultáneamente por un mismo mercado (profesionistas de posgrado) académico y laboral.

8) Análisis de Impactos Sociales del Programa Erasmus+

8.1) Efectos Sociales del Programa

Luego de obtener los resultados a partir del trabajo de campo de la investigación, es pertinente presentar algunos elementos que puedan ser de apoyo para una futura evaluación de corte cualitativo del Programa Erasmus+ (Acciones Clave KA 1 y KA 2) y rentabilizar los hallazgos en el ámbito de las políticas públicas, por lo que se tomó en consideración la necesidad de alinear el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales del Programa Erasmus+ con los ODS de las Naciones Unidas (ODS) # 4 (*Educación de Calidad*), # 8 (*Trabajo Decente y Crecimiento Económico*), y # 17 (*Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible*).

Según el documento relativo a la implementación de la Guía de los ODS-SDSN (2017) se espera que las IES, se pueden analizar el siguiente tipo de acciones:

- **Aprendizaje y enseñanza**: Dotar al estudiante del conocimiento, habilidades y motivación para comprender y abordar los ODS, a través del paradigma de "Educación para el Desarrollo Sostenible" (EDS), además de fomentar el desarrollo de las capacidades de estudiantes y profesionales de países en desarrollo, empoderando y movilizando a la juventud (SDSN Australia / Pacífico, 2017).
- **Investigación**: Dotar del conocimiento necesario e innovación para respaldar y apoyar la implementación de los ODS por parte de la comunidad global a través de enfoques tradicionales, interdisciplinarios, transdisciplinarios y de corte científico, con el fin de dotar a los países de la capacidad de emprendimiento y utilización de la investigación, así como apoyar a empresas innovadoras que puedan implementar soluciones en el marco de los ODS y el desarrollo sostenible (SDSN Australia / Pacífico, 2017).

- **Gobernanza institucional, políticas de gestión y extensión universitaria**: Implementar los principios de los ODS a través de la gestión y gobierno de la universidad en sus diferentes aspectos: empleo, finanzas, servicios universitarios, adquisiciones, recursos humanos y gestión académica (SDSN Australia / Pacífico, 2017). El cumplimiento del presente tipo de acciones permitirá fortalecer la función adjetiva (administrativa) de las Universidades e IES (*infra*).
- **Liderazgo social**: Fortalecimiento del compromiso público de la universidad y su implicación en el abordaje de los ODS; iniciar y facilitar el diálogo, acción intersectorial, presencia del sector educativo superior en la implementación nacional de los ODS y ayudar a diseñar políticas públicas basadas en los ODS, así como refrendar su compromiso universitario (SDSN Australia / Pacífico, 2017)

En consonancia con la acción basada en materia de Gobernanza institucional, políticas de gestión y extensión universitaria, se puede advertir la importancia de que Erasmus+ innove socialmente con relación al ODS # 4 (Educación de Calidad)[44], en específico con las siguientes metas:

- **4.4.** Aumentar el número de jóvenes y adultos con habilidades relevantes, incluidas la de carácter técnico y vocacional para garantizar el acceso al empleo de calidad y al emprendimiento (SDSN Australia / Pacífico, 2017). Esta meta se logra a través del desarrollo de las “hard” y “soft skills” proporcionadas por el Programa Erasmus+ (*Cfr*. Cap. 6.4.1.1, inciso c), al mismo tiempo que se vincula con el ODS # 8 (Trabajo Decente), mismo que se abordará más adelante.

[44] Conforme a la Red Global sobre el Desarrollo Sostenible (SDSN), el ODS 4 plantea la necesidad de “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, así como promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida” (“lifelong learning”) (*Supra*). [También se busca que la] educación de calidad sea “inclusiva e igualitaria y promueva las oportunidades de aprendizaje permanente para todos” (SDSN Australia / Pacífico, 2017).

- **4.7.** Asegurar que los alumnos adquieran conocimientos para promover el desarrollo sostenible, educación en materia de derechos humanos, igualdad de género, promoción de una cultura de paz, ciudadanía mundial y valoración de la diversidad cultural (SDSN Australia / Pacífico, 2017), lo cual es compatible con los objetivos general y específicos de la Guía del Programa de Erasmus+ 2021-2027 (CE, 2020).
- **4.b.** Aumentar el número de becas para los países en desarrollo y los menos adelantados, a fin de que sus estudiantes puedan matricularse en programas de educación superior, formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y tecnología de la información y comunicaciones (SDSN Australia / Pacífico, 2017), lo cual va en concordancia con la meta 17.16, del ODS 17 (*Alianza Global para el Desarrollo Sostenible*).

En el caso concreto de las IES, y en particular de la ULSA, se vuelve imperativo tomar en cuenta el presente tipo de acciones como parte del concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), el cual es aplicable en la dimensión de inserción laboral a los resultados obtenidos por los antiguos becarios del Programa Erasmus+ cuando se reintegran a su vida laboral en México, por lo que conviene mencionar la definición del concepto de RSU, el cual el Dr. Francois Valleys (2016) establece como la:

> Gestión ética y eficaz del impacto generado por la Universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, investigación y extensión, incluye la gestión del impacto producido por las relaciones de los miembros de la comunidad universitaria, el ambiente y las organizaciones, tanto públicas como privadas (LEY UNIVERSITARIA PERUANA n° 30220 [2014]).

Con base en la RSU, uno de los resultados esperados del Programa Erasmus+ es la internacionalización de las instituciones universitarias europeas y de los países que se han integrado al Programa (en este caso México) al igual que de los estudiantes que forman parte de sus Programas de Maestría Conjuntas (EMJM); lo cual facilita la realización de su Acción Clave No. 3 (KA 3) que consiste en el desarrollo de políticas públicas en las que se vinculan la Universidad, la Empresa y el Gobierno por medio del modelo de las N-Hélices (Castillo, 2020), y que se traduce en innovaciones tanto en el ámbito de la práctica académica como de la investigación tanto experimental como aplicada, la cual facilita el cumplimiento del **Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 17** a través de la Alianza entre los actores involucrados para el Desarrollo Sostenible.

De igual manera, se espera que los egresados del Programa Erasmus+ retribuyan en beneficio del país los saberes y conocimientos alcanzados por medio de proyectos de impacto social y de una inserción laboral de alta calidad, en razón de la adquisición y desarrollo, tanto de *habilidades duras* como *habilidades blandas*, que les permitan evolucionar hacia un perfil laboral abierto tanto a las necesidades del mercado nacional de trabajo como del entorno global, así como a una adaptación al cambio y resiliencia frente a los desafíos tanto de la economía nacional como de la globalización (D 3:03, *Supra*) (*Cfr*. Anexo VII).

Por su parte, el impacto de la presente investigación en el ODS # 8 (*Trabajo decente y crecimiento económico*) no se ha podido demostrar de manera empírica a cabalidad debido al enfoque cualitativo de la investigación, por lo que los testimonios recabados a través de entrevistas permiten inferir que el desarrollo de las habilidades citadas sí constituyen un elemento común a los egresados que respondieron la encuesta (15 observaciones), dentro de los cuáles se observa que la *resiliencia* (Informante D 3:03) es un factor presente.

También se pudo apreciar que los egresados del Programa cuentan -en términos generales- con un empleo decente en cuanto a funciones -no se puede asumir lo mismo en cuanto a tipo de contrato y salarios- con lo cual, el egresado de Erasmus+ posee las herramientas necesarias para adaptarse y sobrevivir al entorno, principalmente en puestos laborales de tipo académico y en menor medida empresariales.

El Informe de la Red Global para el Desarrollo Sostenible (SDSN Australia / Pacífico, 2017) establece que el Objetivo No. 8 consiste en "…promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, [así como] el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos".

Con base en el Informe citado y en sus homólogos de la OIT en materia de mercado laboral, la presente tesis contribuye en las metas que se mencionan a continuación:

- **8.2.** Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, modernización tecnológica e innovación, centrándose en los sectores de mayor valor añadido y uso intensivo de la mano de obra (SDSN Australia / Pacífico, 2017).
- **8.3.** Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, creación de empleos decentes, emprendimiento (v. *Infra*), creatividad e innovación, así como alentar la formalización y crecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas (D 2:02), a través del acceso a servicios financieros (SDSN Australia / Pacífico, 2017); lo cual es una asignatura pendiente del Erasmus+ con base en su Guía del Programa (2020) y en el Informe de Auditoría que se presentó de manera previa (TCE, 2018).

- **8.5.** Lograr el empleo pleno y productivo, [además del] trabajo decente para hombres y mujeres, incluyendo jóvenes y personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor (SDSN Australia / Pacífico, 2017).
- **8.b.** Para el año 2020, se proponía "desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo [propuesto por la] OIT" (Gobierno de México, 2017). En contraste, es notorio que debido al cambio de circunstancias en el ámbito laboral como consecuencia de la pandemia SARS-COV-2 (COVID-19) se requerirá de un análisis *Ex Post* que permita identificar el nivel de cumplimiento de la estrategia citada en el presente párrafo.

Según lo establecido por el Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el país necesita una estrategia de "aceleración" en la implementación de los Objetivos que pueda consolidar un enfoque integrado de políticas públicas basadas en un ODS y que a su vez, tenga sinergia con otros objetivos, lo cual genere un efecto multidimensional que garantice el Desarrollo Sostenible (Gobierno de México, 2017). Para efectos de la presente investigación el pilar lo constituye el ODS # 17 (*Alianza Global para el Desarrollo Sostenible*) el cual pueda desarrollar sinergias con los ODS # 4 y # 8, mencionados en los párrafos anteriores.

Es importante destacar que para lograr una acción con impacto social se requiere de la participación -en la medida de lo posible- coordinada por parte de la sociedad, Iniciativa Privada, Academia y gobiernos (Teoría de las N-hélices, *Supra*); en virtud de la necesidad de establecer un círculo virtuoso como parte del ciclo económico, lo cual además de generar índices de crecimiento y bienestar económico, se refleje en el ámbito del empleo y la

sustentabilidad. Además, se requieren encadenar políticas públicas, investigación, desarrollo e innovación, capacitación financiera y estímulo al empleo, creando condiciones para que el Trabajo sea decente, conforme a lo establecido por la OIT y genere condiciones de vida favorables, tanto desde una perspectiva subjetiva (bienestar subjetivo) como objetiva (salarios justos que favorezcan el consumo, la apropiación y el emprendimiento (*Infra*).

El Consejo Nacional para la Agenda 2030, establece que el ODS # 8 busca fomentar que aquellas personas que accedan al empleo también cuenten con acceso a servicios financieros formales, como son el ahorro, crédito, seguros y pensiones, además de la Seguridad Social (Gobierno de México, 2017). Según la misma fuente,

> Un trabajo digno permite recibir un ingreso justo, seguridad en el lugar del trabajo y protección social para las familias de los trabajadores. Contribuye al desarrollo personal y promueve la integración social para mujeres y hombres, asegurando las condiciones para una vida digna (Gobierno de México, 2017).

A partir de lo mencionado, debe reconocerse que el Programa Erasmus+ ha apoyado en la creación de capacidades y competencias laborales en beneficio de sus egresados; por lo que el Capital Humano allí formado requiere ser insertado laboralmente -al menos en México- a través de estrategias y políticas públicas desarrolladas por el Estado que le permitan conseguir un empleo de calidad. Dicho empleo, requiere ir acorde con sus expectativas personales (Arce & Gomis, 2020), con las necesidades del aparato productivo y la sociedad, por lo que le corresponde a la autoridad generar las condiciones de mercado, a través de políticas de Bienestar Social que garanticen los requerimientos salariales demandados y reduzcan de brechas, tanto de género, como entre la economía formal e informal.

Por su parte, el emprendimiento es otra opción de inserción laboral, resultado principalmente de una necesidad económica y laboral más que de una aptitud *per se* del becario, aunque -a reserva de una investigación más exhaustiva- se pueden observar resultados alentadores, ya que se presentó el caso de una persona que estableció su Despacho de Arquitectura, en razón que ya se había desempeñado con anterioridad en dicha actividad previo a la realización de su EMJM bajo el Programa de Erasmus+ (Ríos, 2020).

Finalmente, desde la óptica de las instituciones universitarias, se ha vuelto imperativo desarrollar una de vinculación con otros actores (Consorcios con Universidades Europeas, y en menor medida, con actores nacionales) y de internacionalización con el fin de vincular su currículum académico con las necesidades del mercado laboral así como del entorno social en el que se ubican, por lo que la **RSU** se convierte en un elemento de reorganización y reconversión como parte de la revolución ecológica de su entorno (Estrada et al., 2016), por lo que también es relevante *hacer de la necesidad una virtud* en el medio en el que se encuentran ubicadas.

Mientras tanto, el ODS # 17 plantea el fortalecimiento de los medios de implementación y la revitalización de la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, razón por la cual se constituye en un Objetivo Transversal (y por ende, de carácter transdisciplinar) que facilita el logro de los demás ODS planteados por la ONU. De allí se desprenden 19 metas, de las cuáles caben destacar las mencionadas a continuación:

- **17.6.** Cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y Triangular en beneficio de proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación (Grynspan, 2019).
- **17.16.** Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible a través de la conformación de alianzas entre [actores] que movilicen e intercambien,

conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros para apoyar el logro de los ODS, en particular de los países en desarrollo (Grynspan, 2019).

- **17.17.** Promover alianzas eficaces entre actores públicos, asociaciones público-privadas y de la sociedad civil con el fin de compartir experiencias y diseñar estrategias para obtener recursos y generar nuevas alianzas (Grynspan, 2019).

La literatura referente a las iniciativas en materia de RSU abordadas en el presente documento recomiendan que las instituciones universitarias valoren las aptitudes de sus egresados -en este caso de los EMJM (Erasmus+)- y desarrollen una política institucional que fomente la formación internacional de sus egresados, así como el desarrollo de redes académicas, ya que desde una perspectiva tanto sistémica como institucional, les va a permitir contar con procesos de gestión eficientes y adaptados a su realidad social.

Mientras tanto, en el ámbito de las IES mexicanas y de la ULSA, la evaluación realizada acerca de los impactos sociales del Programa Erasmus+ se puede trasladar al ámbito institucional de sus respectivas organizaciones por medio de las dos dimensiones con las que se abordan los proyectos educativos, es decir: *Función Sustantiva* (Docencia, Investigación y Extensión) y *Función Adjetiva* (Administración) de la Universidad (*Cfr*. Anexo VII).

De manera específica, en el ámbito de la Función Adjetiva (Administración),

La Universidad… debe ser capaz de contener y sustentar… por medio de apoyos de carácter material, financiero, de infraestructura, técnico y tecnológico a los proyectos formativos y educativos de la institución, al trabajo de los cuerpos académicos y a las distintas modalidades de enseñanza y acercamiento a los conocimientos de los

> estudiantes, vigilando al mismo tiempo la salud administrativa y financiera de la institución (Estrada et al., 2016, p. 44)

La administración universitaria también debe promover una visión compartida entre colaboradores, la cual requiere ser vista como una administración educativa que no se convierta en una gestora de recursos basada exclusivamente en una lógica empresarial y productiva, por lo que es importante tomar en consideración el cumplimiento de las tareas sustantivas de la Universidad, es decir, la docencia, la investigación y la extensión con pleno reconocimiento del desempeño de dichas actividades por parte de la organización (Estrada et al., 2016, p. 45).

Por su parte, el documento: *El proyecto Académico de la Universidad La Salle a partir de las orientaciones emanadas del Modelo Educativo* (2016) considera importante alcanzar la profesionalización permanente de los colaboradores administrativos en las tareas propias de la gestión educativa, además de contar con los conocimientos y habilidades propias de la Ciencia Administrativa, así como conocer las aptitudes de dicho perfil y su detección de necesitades específicas como son: planificación, presupuesto, control administrativo y evaluación, por lo que se vuelve imperativo la optimización en el aprovechamiento de recursos humanos, materiales y de infraestructura a través de un trabajo sistemático y permanente dirigido al mejoramiento de procedimientos y prácticas existentes, tomando en cuenta su cultura organizacional basada en principios, valores e identidad institucional (Estrada et al., 2016) (*Supra*.).

De acuerdo con Vargas (2013), la función administrativa

> Debe estar en estrecha relación con los proyectos institucionales, vislumbrar escenarios que permitan anticipar y organizar el uso de los recursos de la Universidad

> y atender sus necesidades para articular los microprocesos académicos y administrativos de las unidades académicas; optimizar los procesos administrativos que giran en torno a las necesidades educativas y formativas de estudiantes y colaboradores, así como propiciar un aprovechamiento ético y eficiente del capital humano, recursos técnicos, tecnológicos, financieros y materiales. (Vargas A., 2013; citado por Estrada et al., 2016, p. 46)

En suma, el proyecto académico que se utiliza en la ULSA es bastante compatible con los objetivos de las Acciones Clave 1 y 2 (KA 1 y 2) del Programa Erasmus+, el cual persigue la conformación y consolidación de alianzas estratégicas entre actores y va en concordancia con el cumplimiento de los ODS 4 (*Educación de Calidad*) y 17 (*Alianza Global para el Desarrollo Sostenible*). En su dimensión de vínculo e impacto en la sociedad, la ULSA promueve acciones institucionales con diversos actores sociales, a través de proyectos conjuntos, acuerdos y convenios de colaboración que permitan compartir el modo de ser y servir de la cultura lasallistas, con el fin de formar a los estudiantes y transferir los conocimientos y propuestas universitarias que atienden a su Responsabilidad Social (*supra*) (Estrada et al., 2016, p. 60). Ejemplo de ello son los proyectos que actualmente se encuentran en curso, como son aquellos enmarcados en la Red Global para el Desarrollo Sostenible (SDSN), entre los que destacan el proyecto BICE (Resiliencia y Derechos Humanos en la Infancia y Adolescencia), Grano de Arena (prevención de la violencia en adolescentes), Control de Obesidad y Fenomenología de la Educación del Pensamiento (*Cfr*. Anexo VII).

Por su parte, el Informe de la Red Global para el Desarrollo Sostenible (2021), reconoce que la Universidad La Salle “ha desarrollado un currículo transdisciplinar que aborda temas de desarrollo sostenible y aplicación de los ODS, especialmente el No. 3 (Salud y Bienestar), 4

(Educación de Calidad), 10 (Reducción de Desigualdades) y 6 (Agua Limpia y Saneamiento)" (SDSN México, 2021) (*Cfr*. Anexo VII).

De manera adicional a lo citado en el párrafo anterior, la estrategia de la ULSA en materia de ODS, también plantea las siguientes acciones:

- Promoción de programas de servicio social y voluntariado para que los estudiantes generen propuestas creativas e innovadoras que apoyen en la solución de problemáticas del entorno local, nacional y global, acordes con la Misión Institucional de la ULSA, en concordancia con la aplicación del ODS 8 (*Empleo de Calidad y Trabajo Decente*) y 17 (*Alianza Global para el Desarrollo Sostenible*).
- Acciones de extensión universitaria en las que se favorezcan las comunidades de aprendizaje y desarrollo con beneficios mutuos en términos de pertinencia social y formativa.
- Fortalecimiento y desarrollo de estrategias de vinculación con los sectores productivo, social y empresarial, a fin de ofrecer a los estudiantes mayores oportunidades de inserción laboral y aprendizaje que generen recursos para facilitar el desarrollo de mejores esquemas de relación entre la Universidad y los sectores público, privado y social (Estrada et al., 2016, p. 65). Se sugiere la negociación y firma de un **Convenio** entre la ULSA y algún consorcio del Programa Erasmus+ que facilite su **estrategia de internacionalización**.
- Vinculación y firma de convenios con el sector productivo que le permitan al estudiante aprender las dinámicas y procesos organizacionales que faciliten su inserción laboral al final de sus estudios, previa realización de esquemas basados en prácticas profesionales y servicio social (*Supra*.), a efectos de que integre sus

conocimientos teóricos con la experiencia adquirida durante sus prácticas profesionales en apoyo al cumplimiento del ODS # 8 basado en el Empleo de Calidad y el Trabajo Decente.

- Generación de estrategias para el reconocimiento de los miembros de la comunidad universitaria ante organismos impulsores de la investigación con el objetivo de contribuir, desde la identidad y enfoque lasallista, para el desarrollo de las propuestas disciplinares y ejercicio de propuestas de solución a las problemáticas que plantea la sociedad civil, tanto en el ámbito de lo local, nacional y global (Estrada et al., 2016).
- Fortalecimiento de mecanismos que mantengan una estructura integrada, articulada y efectiva de las funciones universitarias que favorezcan su pertinencia social a través de acciones que estimulen la creación de saberes y conocimientos para conformar alianzas con sectores estratégicos y facilitar un mayor involucramiento de los estudiantes con los valores de la institución (Estrada et al., 2016, p. 66).

A manera de conclusión, el documento referente al Modelo Educativo de la Universidad La Salle (Estrada et al., 2016) considera conveniente para la consecución de impactos sociales, la importancia de visualizar el papel que desempeñan las relaciones interpersonales (*networking*) por parte de la diversidad de *saberes* de los integrantes de la comunidad universitaria (docentes, investigadores, estudiantes y personal) para la construcción de proyectos institucionales que identifiquen la necesidad de establecer un frente común que propicie un equilibrio armónico con el desarrollo de las funciones *sustantivas* (docencia e investigación) y *adjetiva* (administración) de la Universidad; lo cual permite justificar la congruencia de sus acciones (*Supra*).

A partir de dicha congruencia y la similitud con la KA 2 del Programa Erasmus+ (Conformación de Alianzas) se sustenta la aplicación del ODS 17 en la que se propone la vinculación entre la ULSA y el Programa Erasmus+ a través de una alianza (convenio) que genere sinergias entre ambos actores e impulsen sus estrategias de internacionalización y movilidad académica (CE, 2019).

De igual manera, tal y como lo cita el Modelo Educativo de la ULSA (2016), es importante considerar la movilidad en el ámbito del personal docente y académico, lo cual les permita enriquecer sus aptitudes y habilidades en el campo de su formación, mientras que en el ámbito administrativo se comienzan a promover programas iniciativas de movilidad como es el *Programa Stella* de movilidad laboral auspiciado por el Grupo Compostela de Universidades.

Estas acciones pueden erigirse en un primer paso que sirva como soporte en el desarrollo de iniciativas en las que participe el sector empresarial -y en la medida de lo posible- el sector público con el fin de ofrecer vacantes (puestos de trabajo) acorde con los perfiles de los estudiantes egresados (tanto a nivel de Licenciatura como de Posgrado) y les facilite su inserción laboral, tal y como Karabel y Brint lo mencionan en su artículo seminal sobre el desarrollo institucional de los Colegios Profesionalizantes en EE.UU. (citados por Powell & DiMaggio, 2001).

Dicha estrategia puede ser funcional entre los egresados de programas de posgrado, debido a su *Perfil Internacional* y carácter de recurso humano de alto valor agregado, el cual se encuentra muy limitado en México. Se recomienda que con base en los argumentos descritos la ULSA, pueda establecer contactos con las autoridades correspondientes de la Delegación de la UE en México para llevar a cabo acciones de Innovación Social en el marco

del Programa Erasmus+, al mismo tiempo que se faciliten los contactos con algunos Consorcios de Universidades *Erasmus Mundus* con el objetivo de firmar los convenios correspondientes y la ULSA pueda formar parte de los proyectos de Maestrías Conjuntas EMJM en alianza con Universidades Europeas participantes y otras IES mexicanas, como parte de su estrategia de internacionalización en el largo plazo.

8.2) Impactos de Responsabilidad Social

A manera de impacto social se puede observar que los ex becarios de Erasmus+ se convierten en líderes en su respectivo campo del conocimiento y generan una fuerte identidad con el Programa y sus iniciativas en apoyo a la difusión y la conformación de redes que les abren las puertas a nuevos becarios que se incorporan al Programa, mismos que pueden mejorar sus niveles de empleabilidad a través del desarrollo de competencias, las cuales se están clasifican en “habilidades duras” y “habilidades blandas” (*hard skills*) y (*soft skills*) (Cfr. Cap. 6.4.1.1). Al mismo tiempo, se convierten en agentes de cambio y fomentan la cooperación entre Universidad, Gobierno y Empresa por medio de su intervención en la negociación y conformación de Consorcios de las distintas IES con Erasmus+ (KA2) (D 4:04).

A continuación, se mencionan un par de ejemplos de Innovación Social relativos al cumplimiento del ODS # 17 (*Alianza Global para el Desarrollo Sostenible*) en el marco de los consorcios existentes entre IES Europeas y Mexicanas.

En el primer caso, una egresada del Programa Erasmus+ (D 4:04) participó en la incorporación de la Universidad Iberoamericana (IBERO) al Consorcio de *Erasmus Mundus* denominado *Crossways in Cultural Narratives*, el cual facilita el intercambio académico de estudiantes en un entorno multicultural y una titulación de nivel Máster (Maestría) en materia de arte y cultura en conjunto con la *Université de Perpignan Via Domitia* (UPVD) (Francia) y

otras universidades que forman parte de dicha alianza académica, lo cual fortalece el proceso de internacionalización de la universidad referida (UPVD, 2020) (*Cfr*. Anexo VII).

El segundo ejemplo se observa a través de la organización conjunta entre la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) y la Universidad de Paris/Sorbonne del *Máster Erasmus Mundus Territorios, Patrimonio y Técnicas de la Industria* (TPTI), mismo que ofrece una opción terminal a sus estudiantes y "genera redes por medio de la apropiación material y simbólica del espacio a través de imaginarios y lugares de *patrimonialización* que facilitan la inmersión en el entorno de las comunidades en que trabajan las referidas Universidades" (Morales, 2020) (*Cfr*. Anexo VII).

A partir de las experiencias citadas, se puede ejemplificar la aplicación concepto de RSU para visualizar el Impacto Social del Programa Erasmus+. Para tales efectos, se define RSU como

> Una estrategia de gerencia ética e inteligente de los impactos que genera la Universidad en su entorno humano, social y natural… teniendo en cuenta que, además de su carácter organizacional, la universidad forma a los futuros profesionales que laborarán en las empresas y organizaciones de la sociedad, con el fin de construir escenarios sociales de democracia, derechos humanos y bien común (Vallaeys, 2016, p. 75, citado por Medina, et al, 2021, p. 11).

De este modo Erasmus+ ha contribuido en el logro de los ODS # 4 y # 17 por medio de las Acciones Clave KA 1 (Educación, Formación y Movilidad de la Juventud) y KA 2 (Conformación de Alianzas) a través de Consorcios entre Universidades Europeas y Extra-Continentales (en este caso, mexicanas). Los casos previamente abordados (IBERO, BUAP)

permiten la observación de una correcta vinculación entre estudiantes de posgrado (becarios), Universidades y Programas EMJM (Erasmus+) que facilitan la realización de proyectos de innovación social, así como la conformación de un perfil propio en los estudiantes (denominado *Perfil Erasmus*), cuya efectividad depende del tipo de formación y expectativas alcanzadas, las cuáles también pueden ser canalizadas hacia el logro de las metas 17.16 y 17.17 (Grynspan, 2019) de los ODS con los actores y programas adecuados.

Para un análisis más profundo acerca de los impactos en materia de Innovación Social por parte de las IES -en específico de la ULSA-, es importante tomar en cuenta el desempeño de sus "funciones sustantivas (educación) y adjetivas (administración), ya que el grupo más valioso para la innovación lo constituye la juventud, quien posee la capacidad de ejercer la actividad científica" (Estrada et al., 2016), (Medina et al., 2021, p.11) por lo que se propone que la ULSA desarrolle una estrategia más proactiva en materia de internacionalización con base en las experiencias aquí mencionadas así como de lo mencionado en el inciso anterior.

8.3) Ejes de Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

a) **Impactos de funcionamiento organizacional**: para efectos de los egresados del Programa Erasmus+, es importante que las Instituciones Universitarias y de Educación Superior (IES) desarrollen **políticas enfocadas en la internacionalización** (*Supra*), las cuales promuevan **la movilidad,** tanto de estudiantes como de personal docente; y en la medida de lo posible, administrativo; ya que el fomentar una cultura organizacional y desarrollar perfiles internacionales (Ej. *Perfil Erasmus*), se fortalecerá la posibilidad, no solamente de formar cuadros en el extranjero, sino también de establecer alianzas con otras instituciones universitarias, organizaciones gubernamentales y agencias de becas que les permitan posicionarse en un mundo globalizado.

b) **Impactos educativos y sociales:** Así como lo menciona el PMRSU (p. 12), la universidad no solamente forma jóvenes y profesionales, sino moldea los perfiles profesionales de sus egresados en el ámbito de sus respectivas disciplinas y roles sociales. Se puede observar que los egresados del Programa Erasmus+ desarrollaron un perfil basado en **habilidades, tanto duras como blandas** (*Cfr*. con Cap. 6), que les ha permitido ser **resilientes** (D 3:03 y D 6:05) **y adaptables** al entorno. Asimismo, se espera que se conviertan en **agentes de transformación social** en las respectivas organizaciones en las que trabajan, o bien, en sus respectivas actividades económicas, si se desarrollan de manera independiente o a través de un negocio propio (*Emprendimiento*).

De manera adicional, es importante tomar en cuenta para el análisis los impactos sociales de la investigación, el desarrollo y seguimiento de los compromisos que se puedan adquirir en el corto plazo por parte del Pacto Mundial de Universidades (PMU). De ellos se espera una contribución con los compromisos 1) y 2)[45] para que los egresados de un posgrado circunscrito al Programa Erasmus+ logren materializar su papel como agentes de cambio en el marco del Panorama de los Desafíos de la Agenda Global Sostenible (Cambio Climático, Pandemia COVID-19 y atención a los ODS de la ONU), en específico, los objetivos 4 y 8, cuyos principales ejes son la **Educación de Calidad** y el **Trabajo Decente**). De esta manera se posibilita que empleen sus competencias globales y habilidades de liderazgo al interior de las organizaciones que trabajan, especialmente si colaboran en organizaciones internacionales o de tipo gubernamental.

[45] 1. “Incrementar la comprensión de los estudiantes sobre los retos más importantes que enfrenta el mundo e inspirarlos para que encuentren nuevas soluciones” (Medina et al., 2021, p. 14) .
2. “Desarrollar en los estudiantes las competencias globales y habilidades de liderazgo para colaborar a través de fronteras -nacionales y culturales-, disciplinas y sectores” (Medina et al., 2021, p. 14).

Quienes obtuvieron su inserción laboral en Universidades y Centros de Investigación han contado con la posibilidad de colaborar en proyectos, principalmente en materia de Agua y Desarrollo Rural (D 3:03 y D 6:05) (ULSA, 2020), por lo que han contribuido al impulso de la investigación y la consecución de los ODS allí referidos (agua y medio ambiente).

Con relación a las instituciones universitarias, éstas se encuentran en posibilidad de aprovechar el 5° Compromiso del PMU, en la cual se solicita a las Universidades y a los empleadores “actuar responsablemente y servir de ejemplo para accionar estrategias sobre temas relacionados con el desarrollo sostenible” (Medina et al., 2021). Dicha estrategia debe plantear un proceso de inserción laboral que permita captar a los egresados del Programa Erasmus+, ya que su perfil se encuentra conformado con base en la atención de los ODS (4, 8 y 17) y les ha facilitado el desarrollo de **redes académicas y profesionales para establecer alianzas, tanto en el ámbito individual como institucional** con otros actores de cambio como son: el sector académico y empresarial, aunque en menor medida, el sector público.

De los principios fundamentales de la RSU mencionados por Vallaeys (2020, p. 39-44) se pueden aplicar los siguientes:

- **Transversalidad:** Dada la formación internacional y multicultural del Programa Erasmus+, cuya experiencia puede ser aprendida en México, tanto por los organismos nacionales de becas (Ej. CONACYT, SEP; *supra*) o las mismas universidades pueden ofrecer becas y otros apoyos a sus futuros profesionales en aquellos proyectos que tengan impacto medio-ambiental y social. Dichos actores pueden facilitar a las Universidades su labor formativa y de apoyo a la Comunidad. El presente eje también puede abordarse por medio de alianzas entre Erasmus+ y las IES participantes con el sector productivo con el doble

objetivo, tanto de orientar la enseñanza/formación con el mercado de trabajo, como a través del otorgamiento de facilidades por parte del sector productivo a los ex becarios del Programa, aún en el momento en que todavía se desempeñen como estudiantes en activo del Programa.

- **Sinergia:** Con base en lo anteriormente mencionado, la estrategia del **Modelo de la Triple Hélice** (Universidad-Gobierno-Empresa), cuyo pilar fundamental es la Universidad, tanto como organización encargada de formación profesional como de innovación en materia de conocimiento aplicado, puede aprovechar el *know how* (conocimiento y experiencia adquirido) de estos jóvenes profesionales con la finalidad de integrar a la comunidad universitaria con el medio ambiente que le rodea (Medina et al., 2021, p. 15-16), tanto desde un abordaje social, económico y cultural.

Es igual de relevante contar con una **estrategia de monitoreo** y detección de las necesidades económicas, sociales y culturales en el entorno inmediato (colonia, barrio, ciudad). Para estos efectos, el Programa Erasmus+, los Organismos Gestores de Becas, las Universidades y los empleadores requieren tanto de alianzas interuniversitarias, como de los otros actores del citado modelo para construir indicadores de gestión de impactos en materia de empleabilidad por parte de los egresados, no solamente de Erasmus+, sino también de cualquier otro programa de posgrado existente en México.

- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** En particular los objetivos No. 4 (*Educación de Calidad*), 8 (*Empleo Digno y Trabajo Decente*) y 17 (*Alianza Global para el Desarrollo Sostenible*) ya ejemplificados en los incisos previos.
- **Líneas directrices de la OCDE:** En consonancia con los objetivos de **Educación de Calidad y Empleo Digno** alineados con los ODS de las Naciones Unidas.

- **Pacto Mundial de las Naciones Unidas:** Dirigido principalmente a aquellos egresados de Erasmus+ cuyo empleo se sitúa en el sector empresarial para que se advierta en qué medida dichas empresas aplican los 10 principios universales del Pacto citado, en específico, los referentes a los derechos humanos y laborales, sin dejar de lado la protección al medio ambiente y la lucha anticorrupción (Medina et al., 2021, p. 16 y 17).

Por último, cabe destacar que los ejes rectores aquí desarrollados puedan generar una sinergia, no solamente con las Acciones Clave (KA 1, KA 2 y KA 3) del Programa Erasmus+ (2021-2027), sino también con la estrategia propuesta por el Modelo de RSU de la ULSA (*supra*), el cual plantea llevar a cabo su estrategia de aplicación del modelo en tres etapas con el objetivo de lograr su adecuada implementación para el año 2025.

8.4) Indicadores de Evaluación

La aplicación de los Objetivos de Desarrollo Social del Programa Erasmus+ y su vinculación con las estrategias de RSU de la ULSA plantean la necesidad de realizar un primer esbozo de evaluación (*Ex Ante*) del Programa Erasmus+ al menos desde una dimensión cualitativa, con el objetivo de destacar sus logros y encontrar áreas de oportunidad y espacios de mejora que permitan valorar su andamiaje institucional y adaptarlo ante la realidad y las problemáticas que atraviesan las IES y el sector social en México. Los indicadores que se presentan a continuación buscan alcanzar el objetivo citado y son susceptibles de ser mejorados y profundizados en una investigación posterior (*Cfr*. Cap. 10.2).

INDICADORES DE EVALUACIÓN

EVALUACIÓN VALORATIVA – INTERPRETATIVA SOBRE EL SUJETO-OBJETO DE ESTUDIO

Tabla 23

Evaluación del Programa Erasmus+ a partir de la metodología de la OCDE / AAD[46]

Relevancia	ALTA	La investigación busca resolver una problemática basada en la falta de inserción laboral de recursos humanos de alto nivel formados en el extranjero debido a las particularidades del mercado laboral en México, con relación a aquellos recursos humanos altamente calificados (Formación de 3° Ciclo, Posgrado) (*supra*) a los que se les dificulta conseguir un empleo acorde con su nivel de formación.
Efectividad	MEDIA	La investigación se diseñó para un período de 3 años (I/2020-XII/2022) cumpliendo con los objetivos generales y específicos allí planteados. No obstante, se percibe que el impacto del Programa Erasmus+ en materia de inserción laboral en México ha sido limitado al momento de considerar, tanto el tipo de puestos de trabajo como los salarios obtenidos por los ex becarios.
Eficiencia	ALTA	La eficiencia en el manejo de los recursos para la investigación ha sido alta. Se ha gastado poco presupuesto más allá de lo previsto originalmente. $8,000.00 (equipo de cómputo), $ 2,800.00 (software especializado), $ 1,400.00 (libros), $ 1,000.00 (aplicaciones de Microsoft). En lo correspondiente al trabajo de campo y la recolección de datos, no se incurrió en costos de traslado para la

[46] OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. AAD: Agencia Austríaca para el Desarrollo (por sus siglas en español).

		realización de entrevistas porque se efectuaron por plataformas virtuales (*Zoom* y *Microsoft Teams*).
Impactos	MEDIA	Son moderados debido a que aborda una visión cualitativa acerca de las experiencias de los antiguos becarios de Erasmus y permite abordar líneas de debate o discusión no contempladas con anterioridad (tipo de inserción laboral, cultura organizacional, revalidación de estudios o formación de redes). No obstante, se ha dificultado la medición de los impactos en una perspectiva cuantitativa debido a la escasez de estudios previos sobre la población abordada (Lorenzo, 2014) (Craciun et al., 2020), así como la reticencia de algunas personas a proporcionar información más allá de lo "políticamente correcto".
Sostenibilidad	ALTA	Se espera que la sostenibilidad del proyecto se mantenga en el mediano y largo plazo, debido a que el Programa Erasmus+ se financia con recursos de la UE y la última asignación presupuestaria está vigente para el período 2021-2027. Por medio del establecimiento de alianzas y consorcios, es posible que el Programa cuente con fuentes alternas de financiamiento (Consorcios de Universidades + Aportación del sector privado y gobiernos de algunos países) que vayan más allá de las actividades académicas y de formación del programa. No se puede descartar que el ex becario eventualmente pueda financiarse por medio de ingresos propios, o a través de alguna otra fuente de recursos (préstamo bancario, apoyo de familiares, etc.).

Participación	MEDIA	La participación en el Programa se encuentra limitada a la oficina Responsable de Erasmus+ (Delegación de la UE en México, Consejería de Educación y Cultura), becarios y egresados del Programa, la Asociación de Egresados EMA, Capítulo México, y eventualmente, las Universidades Mexicanas que forman parte de los Consorcios de Universidades Participantes (Ej. UNAM, IBERO, BUAP, UdeG). Es necesario que se involucre el sector gubernamental y que la participación de la sociedad trascienda más allá de los esfuerzos realizados por los ex becarios que trabajan individualmente en proyectos de innovación social.
Responsabilidad	ALTA	Vinculada con la formación de Recursos Humanos de nivel posgrado, el Programa contribuye indirectamente con el concepto de RSU (no explícito en sus objetivos y alcances). Sin embargo, a través de la organización de Seminarios y Talleres (Ej. Feria Euro-posgrados, Talleres de colaboración Erasmus+ y Campus France) se busca el involucramiento social de actores no gubernamentales y comunidades rezagadas en México, en consonancia con el ODS No. 4: *Educación de Calidad*.

Nota. Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la Agencia Austríaca de Cooperación Internacional (AAD, Evaluation Unit, 2009).

En el marco de la evaluación de impactos realizada con base en la metodología de la OCDE y la AAD, se tomaron las categorías de relevancia, efectividad, eficiencia, impactos, sostenibilidad, participación y responsabilidad, las cuales para efectos del presente documento cumplen con el rol de “Indicadores Sociales”.

Con base en lo anterior, Xinia Picado (1997) establece que un

> **Indicador Social** refleja el estado y la tendencia de las condiciones sociales que se buscan transformar [en una realidad determinada]. Dichos indicadores orientan a la sociedad en los procesos de dirección y planificación [de una política] en distintos niveles entre los que destaca la posibilidad de obtener información sobre aspectos críticos de [ciertas] problemáticas sociales de grupos poblacionales con características específicas (Picado, 1997).

En consonancia con lo expresado, un indicador de evaluación contribuye para el logro de las acciones de un programa o un proyecto social. Dicha evaluación apoya el proceso de planificación para el discernimiento de acciones futuras, permitiendo encontrar áreas de mejora en su ejecución (Picado, 1997). Según la citada autora, la construcción del indicador requiere cumplir con los requisitos de validez y confiabilidad; lo cual va de la mano del nivel de cumplimiento de los requisitos anteriormente citados a lo largo de la tesis (Picado, 1997), lo cual se cumple, tanto por triangulación de autores y de teorías; así como a través de la posibilidad de replicar el estudio con otros programas de becas de posgrado a nivel internacional (*Cfr*. Cap. 6).

Dado que la investigación es cualitativa, para considerar una evaluación del Programa Erasmus+, se requiere tomar como punto de base los constructos desarrollados a lo largo de las secciones anteriores como son:

a) Inserción laboral.

b) Manejo de habilidades duras y blandas (*hard skills* / *soft skills*).

c) Nivel salarial (contiene elementos cuantitativos).

d) Inserción por tipo de organización.

e) Internacionalización (organizaciones educativas).

f) Perfil del egresado Erasmus+

g) Cultura organizacional.

h) Formación de redes de egresados.

i) Capital Social adquirido (*Cfr*. Cap. 5 y 6).

Se pretende que la evaluación sea de impacto, para lo cual se busca identificar elementos de participación social en la evaluación que tomen en cuenta algunos de los reactivos aplicables de la Lista de Klein para la evaluación de proyectos sociales (Carrizo, et al., 2004).

De manera complementaria, la *Guía para el seguimiento y evaluación de Proyectos Sociales de INDESOL* (2013, p. 40) considera que la evaluación cualitativa comprende:

> El análisis de datos no numéricos de transcripciones de entrevistas, información, fuentes secundarias u observaciones del investigador, con la intención de ahondar en el tema y estudiar respuestas a preguntas que no son fáciles de categorizar o que no son previsibles (INDESOL, 2013).

Debido a lo pequeño de la muestra recabada a lo largo de la investigación (15 encuestados y 5 entrevistas semiestructuradas), la cobertura es en principio limitada, pero con hallazgos de amplia profundidad en función de la calidad de las experiencias y testimonios de las personas entrevistadas, cuya información difícilmente podría ser observable en una investigación cuantitativa, por lo que para tales efectos se ha utilizado el método fenomenológico.

Por definición, la investigación cualitativa permite una introspección del ser humano: le facilita estar en contacto con el entorno, conocer sus percepciones, emociones, actitudes y experiencias. Esta situación le permite identificar la problemática individual y social por la que atraviesa; motivo por el cual, la investigación cualitativa le debe facilitar su interpretación en el presente contexto luego de la interpretación de los resultados correspondientes al proceso de inserción laboral por el que han atravesado los egresados del Programa Erasmus, tanto en su versión de Erasmus Mundus (hasta 2014) como de Erasmus+ (desde 2014 a la fecha).

8.5) Propuesta de Instrumento de Evaluación de Impactos Sociales del Programa Erasmus+ a partir de la Lista de Indicadores de proyectos transdisciplinarios propuesta por Julie Thompson Klein

EVALUACIÓN SOBRE LA TRANSDISCIPLINARIEDAD DEL PROYECTO

CATEGORÍA A: FASE INICIAL

CATEGORÍA A

	Fase Inicial	**Respuesta**
1	Los **objetivos** y grandes **preguntas de investigación**, ¿han sido determinados de forma colaborativa?	SI
2	¿Ha sido identificado el espectro de disciplinas significativas, profesiones, **campos interdisciplinarios**?	SI
3	El espectro de la interdisciplinariedad, ¿es amplio o estrecho?	Término medio (Moderado)
4	¿Han sido identificados los **abordajes** y las **herramientas** más relevantes?	SI
5	¿Han sido identificados los **socios** en las comunidades de investigación pertinentes, así como las **organizaciones públicas y privadas**? ¿Cuál	Sí

es su rol en un mundo colaborativo de trabajo?

Nota. Elaboración propia a partir de Carrizo, et al., 2004.

Desde la perspectiva de la Lista de Klein para la evaluación de proyectos transdisciplinarios (Carrizo et al., 2004), se observa que las preguntas y objetivos de investigación fueron determinados de manera colaborativa con el Director y Co-Director de Tesis (1), al mismo tiempo que se efectuó una investigación previa en el ámbito de la Ciencia de la Administración (Estudios Organizacionales), Relaciones Internacionales y Sociología con el fin de que la investigación se lleve a cabo de manera interdisciplinaria (2, 4); no obstante, la aplicación del espectro interdisciplinar se ha llevado a cabo de manera moderada, ya que cada disciplina cumple una función diferenciada en el proyecto de tesis, no obstante, su nivel de intersección es limitado (3) en función del campo conceptual de cada una de ellas, por lo que se puede categorizar como un proyecto de corte interdisciplinario a través de un diálogo entre las disciplinas previamente mencionadas.

Los abordajes se han identificado con claridad, ya que el enfoque de la investigación es cualitativo, se utilizan los métodos fenomenológico y etnográfico, además que se emplean como técnicas de investigación la entrevista (semi-estructurada) y la encuesta con carácter de estadística descriptiva (4) con la finalidad de recopilar datos. Como socios de la investigación se encuentran los informantes clave, es decir, cinco personas egresadas del Programa sujetos a entrevista, así como de manera colateral, el personal de la DG Educación y Cultura de la Delegación de la UE en México, además de algunos miembros de la organización: EMA, Capítulo México (5).

CATEGORÍA B

	Marco Organizacional y Conceptual	**Respuesta**
6	¿Es el **diseño de la investigación** un plan definido de manera asociada y mutual?	SI
7	El **problema de investigación**, ¿ha sido definido con relación a qué es lo significante por un lado y lo posible por otro lado?	SI
8	Los **abordajes** seleccionados, ¿son apropiados al problema y reflejan las mejores contribuciones posibles?, ¿han sido tomadas las provisiones necesarias para mantener el **Estado del Arte** del conocimiento de las disciplinas participantes, profesiones y campos interdisciplinarios?	Sí

Nota. Elaboración propia a partir de Carrizo, et al., 2004.

El diseño de la investigación fue consensuado en conjunto con el Director y Co-director de Tesis, además que tuvo el visto bueno del Comité Doctoral (6). En el presente caso, se persiguió que los objetivos fueran deseables, posibles y alcanzables; no obstante que el enfoque pretende atender una problemática bastante delimitada (la inserción laboral de los egresados de Erasmus+). Debido a que la investigación se realiza bajo un enfoque cualitativo y por lo tanto, basado en un método inductivo (Fenomenología), permite la extrapolación de sus hallazgos hacia otros programas de becas, siempre y cuando se realice alguna investigación de corte similar; razón por la que se torna relevante considerar el carácter limitado de los recursos (personales e infraestructura de la institución) para desarrollar el proyecto, lo cual permite que la investigación cuente con viabilidad en el mediano y largo plazo, tanto con relación al alcance del tema como de los recursos disponibles (7).

Por otra parte, se persigue que los abordajes teóricos sean congruentes con el objeto y sujeto de estudio con el fin de compatibilizar el uso de la teoría con el trabajo de campo. Asimismo, se reconoce el carácter interdisciplinario de la investigación, mismo que se

encuentra accesible para cualquier estudioso de las disciplinas mencionadas en el apartado anterior, y al mismo tiempo alcance un nivel de excelencia académica validada por los expertos en la materia (8).

CATEGORÍA C

	Aprendizaje y Comunicación Social	**Respuesta**
9	Los participantes, ¿han clarificado las diferencias de sus **presupuestos disciplinarios**, así como lenguajes, métodos, herramientas, conceptos, teorías, epistemologías e ideologías?	SI
10	¿Existe un plan para recuperar o integrar **producción de conocimiento** (v.g. documentos conceptuales e informes, matrices de datos, transcripciones, notas, instrumental utilizado para la gestión de información y toma de decisiones como computadoras, editores de texto, instrumental de grabación de audio y/o video intercambio por e-mail), etc.?	SÍ

Nota. Elaboración propia a partir de Carrizo et al., 2004.

A lo largo de la investigación los presupuestos disciplinarios se fueron clarificando de manera gradual, ya que en una primera etapa se enmarcó en el ámbito de los Estudios Organizacionales como parte de la Ciencia de la Administración. No obstante, al desarrollarse con mayor profundidad las categorías analíticas, se requirió del apoyo teórico conceptual, tanto de las Relaciones Internacionales como de la Sociología a efectos de operacionalizar las categorías previamente especificadas (9).

Asimismo, la generación de conocimiento se fue planeando desde el inicio del Programa, ya que se estableció un cronograma semestral en el que se estuvieron desarrollando las distintas etapas de la investigación:

- 1er semestre (2020-I): Protocolo de Investigación.

- 2do semestre (2020-II): Marco Teórico.
- 3er semestre (2021-I): Metodología.
- 4to semestre (2021-II): Trabajo de Campo.
- 5to semestre (2022-I): Análisis y Discusión de Resultados.
- 6to semestre (2022-II): Presentación de la primera versión de la investigación completa, sujeta a modificaciones finales.

A partir del plan presentado se fueron presentando los productos requeridos por el Seminario de Investigación, tales como los avances de investigación (Formato Word) o bien, presentaciones de Power Point. También se elaboraron productos de investigación con base en el uso del Programa Atlas Ti, el cual facilitó la codificación y el desarrollo de categorías que fueron clasificadas acorde con su enraizamiento y densidad; además de la posibilidad de la elaboración de mapas conceptuales a partir de los principales constructos allí abordados, tales como: inserción laboral, habilidades blandas y duras, o proceso de desarrollo de redes (*networking)*.

Por último, se incorporaron productos adicionales -derivados de la investigación- en función de los requerimientos del Director de Tesis, el Codirector o a solicitud de algún miembro del Comité Doctoral, tal y como fue publicado el artículo: “Tendencias del empleo en actividades terciarias para la Generación Millennial”, por parte de la *Revista Internacional de Salarios Dignos* (RISAD), Vol. 3, No. 2, Pág. 1-21 (Camino & Chiatchoua, 2021); así como el resumen *in extenso* del proyecto de investigación en el marco del XXIII Concurso Lasallista de Investigación, Desarrollo e Innovación 2022 (CLIDi 2022), “Hermano Salvador González”, titulado: “Participación de los egresados de posgrado con Perfil Erasmus en proyectos con Impacto Social en el marco del ODS # 17” (Camino, 2023); mismo que estaría publicado en las *Memorias del Concurso Lasallista de Investigación, Desarrollo e innovación* (2023). Dichas

aportaciones se han convertido en insumo para la entrega del producto final que constituye la Tesis Doctoral (10).

CATEGORÍA D

	Colaboración e Integración	**Respuesta**
11	¿Se presta atención a la forma en cómo las tareas son coordinadas en la progresión temporal?, ¿los participantes trabajan juntos o separados; o de una manera seriada?	Sí / No
12	¿Se utilizan **técnicas multi e interdisciplinarias** conocidas? (v.g.; Análisis de escenarios, método de sondeos, lluvia de ideas, modelo de modelo de procesos interdisciplinarios).	Sí
13	¿Existe un principio unificador, teoría o cuerpo de preguntas unificadoras que provean coherencia y unidad?, ¿hay conceptos y preguntas globales salientes usadas para promover la integración?	Sí
14	Profundidad, amplitud y síntesis: ¿son trianguladas en un proceso orgánico?	Sí
15	¿La concepción de la investigación se ha mantenido a lo largo del proyecto?	Sí

Nota. Elaboración propia a partir de Carrizo et al., 2004.

La interpretación de los reactivos # 11-15 demuestran que sí se presta atención a la coordinación de los avances del proyecto, tanto por parte del estudiante, el Director y Co-Director de la Tesis, así como de los 3 sinodales que participan en ella; sin embargo, los participantes trabajan de una manera seriada en función de los tiempos y necesidades del proyecto de investigación, además de que el trabajo del proyecto se realiza de manera individual (11); por lo que a pesar de tratarse de un proyecto colectivo en su concepción por parte de los actores mencionados, en la práctica, la ejecución es llevada a cabo por parte del tesista.

Por su parte, las técnicas empleadas en el desarrollo del proyecto fueron el sondeo (15 observaciones) y entrevistas semi-estructuradas (5) para lograr desarrollar el estudio de caso y conocer los testimonios de los Egresados del Programa Erasmus de primera mano (12).

Se empleó como hilo conductor y principio unificador de la investigación, la Teoría Neo-Institucionalista, misma que posee una vertiente económica y otra sociológica con la finalidad de lograr la triangulación de teorías y un trabajo de corte interdisciplinar (13). En contraste, la idea central del proyecto, es decir, la inserción laboral de los egresados de los Programas de Maestrías Conjuntas Erasmus+ se ha mantenido a lo largo de la investigación, aunque con variaciones, en razón que otros temas de relevancia para el objeto-sujeto de estudio se han tomado en consideración, como es: internacionalización, formación de redes y desarrollo de capital social. De este modo, se ha buscado la triangulación, al combinar la aportación que los autores han hecho a la teoría, así como a través de la revisión por parte de pares académicos que conforman el Comité Sinodal de la Tesis (14).

En suma, los Impactos del Programa Erasmus+ en materia de inserción laboral en México se han mantenido como la columna vertebral del proyecto, así como su concepción original con la salvedad que también se han considerado de manera adicional, los impactos en materia de innovación social, a través del análisis y la aplicación de los ODS # 4 (*Educación de Calidad*), # 8 (*Trabajo Decente*) y # 17 (*Alianza Global para el Desarrollo Sostenible*) en concordancia con el Modelo Educativo de la ULSA, México (15).

CATEGORÍA E

	Evaluación, Innovación y Diseminación	**Respuesta**
16	¿El proyecto conduce al desarrollo de nuevos conocimientos, tópicos de investigación, modelos y procesos, currículum y planes de investigación?	Parcialmente

17	¿Se reducen las brechas entre academia, no academia y discursos populares?	Parcialmente
18	¿Los proyectos piloto y los mecanismos de articulación tienen impacto a largo plazo?	Sí
19	¿Los resultados serán articulados a disciplinas, profesiones y campos disciplinarios pertinentes? .	Sí

Nota. Elaboración propia a partir de Carrizo et al., 2004

El análisis de la **Categoría E** (*Evaluación, Innovación y Diseminación*) permite visualizar que la investigación realiza aportaciones a la Teoría del Nuevo Institucionalismo, al Paradigma de los CMS, así como en el diseño de un mecanismo explicativo que establezca un vínculo de causalidad entre los estudiantes del Programa Erasmus+ y sus perspectivas laborales en el momento de retornar a México (16). Debido a que la investigación es esencialmente cualitativa, se tomaron en cuenta los testimonios y experiencias que proporcionaron las personas entrevistadas, por lo que la aportación principal se encuentra en el desarrollo de los constructos de la investigación (*Cfr*. Cap. 5), así como en la *densidad* (Cfr. Atlas Ti v.9.1.5.) de su argumentación.

En razón de la utilización del método fenomenológico, es posible recuperar el diálogo entre sujetos de investigación y acercarse a la perspectiva propia de los egresados del Programa de Erasmus+. Asimismo, el carácter etnográfico de la investigación también constituye un apoyo para la difusión del saber en ámbitos comunitarios, ya que la población de la investigación se encuentra delimitada al universo de los ex becarios de Erasmus+.

Por lo tanto, el investigador pudo indagar y acercarse a la experiencia de los entrevistados y establecer el vínculo causal con el contexto social en el que viven los

profesionistas con nivel de posgrado para poder establecer una contribución para la implementación del ODS 4 (*Educación de Calidad*) y el ODS 8 (*Trabajo Decente*).

Finalmente, se establece la necesidad de demostrar la causalidad entre la producción del conocimiento científico y su divulgación al sector no-académico (*discursos populares)*, para lo cual, queda abierta la posibilidad de redactar un artículo que se publique en una revista académica y en la que se expongan los hallazgos de la presente investigación, y de este modo, pueda cumplirse con la meta referida en el reactivo No. 17.

Se espera que los impactos de la investigación ocurran en el mediano plazo, ya que la calendarización del Programa Erasmus+ y la elaboración de su presupuesto se lleva a cabo por períodos de 7 años (2021-2027), siguiendo la lógica de los presupuestos de la UE. Mientras tanto, en el caso de México, las políticas públicas tienen un carácter sexenal, por lo que se espera que los efectos de la investigación se tomen en cuenta para el final del actual período gubernamental (2018-2024). No obstante, la recomendación para que el Estado Mexicano adopte las políticas públicas en materia educativa y laboral pueda cumplirse durante el período correspondiente a la Administración Federal 2024-2030 (18).

Por último, debido el carácter transdisciplinario de la investigación, se busca que el conocimiento obtenido pueda integrarse en las próximas convocatorias de becas de Erasmus+, cuya naturaleza versa en Programas de Maestría transdisciplinares, por lo que el diseño de la investigación y sus conclusiones concuerdan con el diseño programático de Erasmus+ (CE, 2020), en espera de que la evaluación del programa permita la aplicación de sus resultados y constituya en una contribución para la Ciencia de la Administración (Estudios Organizacionales), así como para la Sociología y las Relaciones Internacionales.

9) Discusión de los Resultados

9.1) Desde la Ciencia de la Administración

Uno de los objetivos específicos de la investigación se encuentra enfocado en la contribución de la investigación para la **Ciencia de la Administración**; por lo que es conveniente retomar el Capítulo 4, enfocado en el paradigma de los CMS, razón por la cual, la entrevistas se encaminaron (de manera no-explícita hacia las personas interrogadas) hacia el abordaje de algunos elementos de la Teoría Crítica de la Administración, como es la *performatividad crítica* (análisis de las experiencias y testimonios) a la luz de la realidad actual en el país, así como hacia la *reflexividad* del sujeto-objeto de estudio.

En este ámbito, las organizaciones requieren tomar en cuenta el elemento humano tanto de sus cuadros directivos como de sus empleados, ya que los fines habituales de la organización (desde la eficacia y eficiencia hasta la obtención de *outcomes* o resultados) requieren ser medidos, tanto por indicadores, como son: estados financieros, evaluaciones de desempeño o análisis de mercado; no obstante, también es relevante la dimensión humana, ya que el empleado (colaborador o trabajador) puede aportar su experiencia a partir de su vida académica previa (Ej. Programas de Formación, Becas, Estudios de Posgrado, etc.) y su vida laboral al momento de insertarse en una organización, tal y como queda establecido por la Escuela de las Relaciones Humanas (Elton Mayo).

Cabe destacar que el egresado de un programa de formación en el extranjero constituye mano de obra muy calificada y reducida en número en el país (1%, ver *Supra*) (D 1:01) por lo cual cuenta con un capital social (*habilidades duras* y *blandas*) con alto valor

agregado y una serie de relaciones interpersonales (*vínculos*) que requieren ser tomados en cuenta por los empleadores al momento de su contratación.

Se priorizó el abordaje de otros dos elementos de los CMS, tal y como son la capacidad de “escucha” (*listenning*) y dar “voz” (*voice*) a los sujetos de investigación que participaron en las entrevistas semi-estructuradas. Las personas entrevistadas tuvieron la posibilidad de expresar sus testimonios sobre sus experiencias como becarios del Programa Erasmus+, así como de su vida laboral actual, en donde se pueden apreciar las dificultades para lograr una inserción laboral [no siempre] exitosa, y en la que también se puede inferir que el mercado no se encuentra -al menos en los casos estudiados- lo suficientemente preparado para contratar egresados con Alto Nivel de Formación (Posgrado) en sus organizaciones, con la excepción del sector académico (D 2:02, D 3:03, D 4:04 y D 6:05) que se encuentra más internacionalizado en razón de sus alianzas (consorcios) con instituciones universitarias del extranjero.

Un fenómeno similar puede observarse con el tipo de actividades económicas insertas en el mercado laboral mexicano, ya que en el sondeo realizado para la presente investigación, el 80% de las personas entrevistadas (12 de 15) respondieron que se encuentran trabajando en actividades terciarias (servicios) o cuaternarias (sector tecnológico e innovación); no obstante, los testimonios (5) expresan las dificultades y la aleatoriedad de sus procesos de inserción laboral; por lo que existe cierta evidencia y se puede inferir que las organizaciones correspondientes a dichos sectores en México no aprovechan de forma adecuada estos recursos humanos de alto nivel en beneficio de sus organizaciones.

Es allí donde cobra relevancia la última de las categorías relevantes de los CMS, es decir, la *multidimensionalidad,* que constituye el espacio de diálogo de la Ciencia de la

Administración con otras Ciencias (Ej. Sociología y Relaciones Internacionales). Para efectos de esta tesis, se vuelve imperativo el diálogo *inter y trans - disciplina*, ya que las organizaciones mexicanas, en concreto la empresa [y también el gobierno] no se encuentran aisladas del mundo y requieren de estrategias para su correcta inserción en los procesos de globalización por los que el mundo atraviesa actualmente.

Por lo tanto, la Ciencia de la Administración requiere adaptarse en el ámbito de las relaciones capital-trabajo, tanto en lo referente al replanteamiento de sus paradigmas y constructos, como consecuencia de la crisis del Estado de Bienestar (Pacto Keynesiano), las imperfecciones del Modelo Neoliberal y las Transformaciones de la Sociedad Post-Industrial (Industria 4.0) (Martínez, 2010), lo cual requiere del *cambio institucional* en virtud de la *robotización* del trabajo y el desarrollo de los *nuevos empleos del futuro* (Oppenheimer, 2018); algunos de los cuáles se encuentran ocupados por integrantes de la *Generación Millennial* (n. 1982-1996) y que posteriormente serán solicitados por la *Generación Z* (n. 1997-2010).

9.1.1) Aportaciones para Erasmus+

Con base en la Ciencia de la Administración, el Programa Erasmus+ cuenta con una legitimidad (UE) y recursos propios (Presupuesto Comunitario UE: 2014-2020 y 2021-2027), lo cual le da las condiciones necesarias para su supervivencia (Powell & DiMaggio, 2001, p. 94). No obstante, el Programa cuenta con una serie de “mitos institucionales” debido a que se convierte en una plataforma para que sus becarios puedan aspirar a través de la **movilidad académica** y el **contacto con otras culturas** para conseguir una mejor inserción laboral, ya sea a través del empleo de calidad, o bien, del emprendimiento a través de proyectos propios.

Dado que la investigación se llevó a cabo a través de un enfoque cualitativo su eficiencia organizacional requiere medirse a través del éxito en el cumplimiento de sus objetivos (Acciones Clave 1, 2 y 3, Erasmus+).

Desde la presente perspectiva, Erasmus+ se gestiona a través de reglas institucionalizadas (Guía del Programa, 2014-2020 y 2021-2027) lo cual se convierte en un elemento de confianza y credibilidad, tanto para las organizaciones participantes (Consorcios de Universidades), como de sus estudiantes que aspiran a obtener una beca para llevar a cabo un EMJM en varias instituciones educativas del continente europeo y terceros países asociados (caso de México).

Es desde este ámbito que en la Ciencia de la Administración, la eficiencia determina su éxito (Cfr. Cap. 4.1 y 6.4.2) por lo que requiere un adecuado manejo de sus relaciones inter e intra-institucionales, así como de garantizar un adecuado *Isomorfismo* con las reglas propias del Neo-Institucionalismo (Powell & DiMaggio, 2001).

Cabe destacar que el Programa ha demostrado una capacidad de supervivencia a lo largo de los distintos ciclos institucionales de la UE (Programa Sócrates → Erasmus Mundus → Erasmus+) lo cual ha demostrado su adaptabilidad al entorno y la posibilidad de realizar cambios institucionales, como es la introducción de la movilidad virtual a partir de 2021, como consecuencia de la pandemia SARS-COV-2.

A pesar de la gradualidad y lentitud en los cambios, la adopción de Guías de Programa en períodos de 7 años en consonancia con las directrices y líneas presupuestarias de la UE, advierten la existencia de un *Isomorfismo Ambiental*, el cual requiere de la armonización de su estructura burocrática (dependiente de la UE) con los mecanismos de eficiencia que emplean

algunos programas de becas gestionados en el ámbito de lo nacional (Ej. *DAAD* en Alemania y *Campus France* en Francia).

No obstante, la aplicación del método fenomenológico en la presente investigación permite inferir que en materia de eficacia, el Programa ha mostrado resultados ambiguos a pesar del valor simbólico con el que cuenta y el sentimiento de identidad desarrollado por los Ex Becarios. En contraste, las personas que respondieron el sondeo y posteriormente aceptaron ser entrevistadas ofrecieron un panorama tendiente a favorecer la efectividad de la organización, no obstante que la muestra fue no representativa y realizada por la conveniencia de encontrar informantes clave. En suma, se puede asumir que existen algunas características propias de la organización:

1) Erasmus+ cuenta con una **burocracia racionalizada** a través de la oficina de Cooperación y Cultura de la Delegación de la UE en México, así como de una estructura internacional cuya sede europea se encuentra en Bruselas, Bélgica. A partir de lo expresado por Powell & DiMaggio (2001), se observa una dependencia con relación a instituciones fijadas previamente (estructura organizacional de la UE), lo cual reduce turbulencias en su desempeño y mantiene la estabilidad en el cumplimiento de sus objetivos y metas. Asimismo, desde la perspectiva del *Isomorfismo Institucional* se promueve su éxito y supervivencia a través del compromiso de sus participantes internos y de los criterios de evaluación externos (Ej. Auditorías) que le permiten reducir sus posibilidades de fracaso (TCE, 2018).

2) En un segundo nivel organizacional, se aprecia una dimensión de [institución] informal (Cfr. Cap. 3), el cual se sostiene a través de una **red de relaciones**

complejas propias de una sociedad globalizada, en la que intervienen sus vínculos con otros organismos de becas con funciones similares (CONACYT, DAAD, Campus France), académicos y especialistas, así como ex becarios que la apoyan, ya sea a través de sus organizaciones (EMA), o bien de forma individual. En este enfoque, tanto D 1:01, D 2:02 y D 4:04 expresan el trato de voluntarios que se les proporciona, principalmente en eventos de difusión (Feria Europosgrados) o de apoyo a futuros becarios (Consultorías) con la consiguiente falta de presupuesto en la realización de sus labores.

3) En consecuencia, la eficiencia organizacional demostrada en el primer nivel, se encuentra debilitada por el carácter informal y aleatorio de las redes conformadas (segundo nivel de análisis) por lo que se recomienda una mayor institucionalización del segundo nivel organizacional (*red de redes*), incremento presupuestal en función de los objetivos institucionales de la UE, así como el fortalecimiento de los mecanismos de diálogo y cooperación con otros actores -sean individuales o colectivos- que apoyan en el cumplimiento de las acciones estratégicas de Erasmus+, principalmente las Acciones Clave KA2 (fortalecimiento de redes) y KA3 (desarrollo de políticas públicas).

Con base en lo anteriormente mencionado, se espera que se pueda mejorar -principalmente en lo referente a la efectividad del Programa (Cfr. Cap. 8, Evaluación OCDE/AAD)- y lo cual constituyen una recomendación de política educativa organizacional en lo referente a los criterios de evaluación mencionados en la presente investigación.

Es importante abordar el mecanismo que tiene el Programa Erasmus+ para demostrar sus efectos en materia de inserción laboral a través de su contribución a la Teoría de la Empleabilidad (*Cfr*. Cap. 1.3) por vía de un efecto de tipo práctico, aunque los autores

(Kateleen Cotton, s.f.) refieren la importancia de sus habilidades básicas (*soft skills*) y el desarrollo de habilidades afectivas, lo cual va de la mano del compromiso y esfuerzo individual realizado por cada uno de los antiguos becarios del Programa.

Asimismo, la aportación en materia de *entrenabilidad* (Cfr. Cap. 3) por parte de Erasmus+ es notoria en razón que sus Programas de Maestría Conjunta (EMJM) poseen un carácter transdisciplinario y ofrecen un repertorio de *habilidades duras* (D 1:01, D 3:03, D 4:04) y *blandas* (D 1:01, D 2:02, D 3:03, D 6:05) que le ofrecen al antiguo becario las capacidades técnicas y relacionales para ocupar uno de "los primeros lugares de la fila" al momento de solicitar empleo (Pioré & Doeringer, Thurow, 1972), no obstante, una de las debilidades es el poco conocimiento del Programa que se tiene en México (D 1:01), en detrimento de los programas nacionales (CONACYT) o de otros países (Ej. Fulbright y Chevening).

9.2) Desde el marco teórico (Neo-Institucionalismo) y metodológico (CMS, Fenomenología)

Desde la Teoría Neo-Institucionalista, el mercado laboral constituye una institución sujeta a reglas y normas, así como al cambio institucional. Desde esta perspectiva, los CMS reivindican la dimensión humana del trabajador (en este caso el Antiguo Becario) a través de la Teoría del Proceso Laboral y la dimensión emancipatoria del trabajo, más allá de un ingreso o salario se busca que el estudiante de un Programa de EMJM no solamente cuente con condiciones materiales de vida más favorables con relación a un profesionista con Título de Licenciatura en su país de origen; también se privilegia el adquirir un capital social más sólido por medio del establecimiento de vínculos y redes entre egresados, además de un bienestar subjetivo por medio de condiciones no-materiales de su existencia, como lo es una mayor satisfacción con su vida a través de experiencias y conocimientos acumulados.

Por lo tanto, el uso de un enfoque metodológico cualitativo se justifica, ya que se requiere del conocimiento profundo de las experiencias y testimonios de los ex becarios (Fenomenología) a través del descubrimiento de hallazgos que no pueden conocerse exclusivamente por medio de los Informes Oficiales del Programa. Como evidencia de ello se aplicó un reactivo en el cuestionario metodológico que buscó abordar el comportamiento organizacional de Erasmus+ frente a su población objetivo (becarios y futuros becarios) durante el proceso de tramitación de la beca (*Cfr*. Anexo I).

Tabla 24

Apoyo adicional al becario respecto a los trámites y gestiones realizadas durante el proceso de asignación de una beca

	Comportamiento organizacional	# respuestas	Escala de Likert
1	Oficinas del Programa Erasmus+ (en la UE)	0	Mucho
2	Universidad Coordinadora del Programa (Consorcio Erasmus+)	9	Mucho
3	Punto focal nacional de Erasmus+ (en México)	1	Regular
4	Apoyo informal de grupos de amigos y redes sociales de egresados (EMA Alumni Association)	2	Algo
5	Ningún apoyo adicional, solo se proporcionó la beca solicitada	2	Poco
6	Sin respuesta	1	Nada
	Total respuestas:	15	

Nota. Elaboración Propia a partir del sondeo realizado a los Egresados del Programa Erasmus+

En la Tabla 24, se observa que las oficinas centrales de Erasmus+ (CE, Bruselas) delegan la gestión de KA1 (movilidad académica a nivel universitario) a los distintos Consorcios Erasmus+; razón por la cual, dichas organizaciones apoyan a sus futuros estudiantes para la realización de trámites y gestiones dirigidas para su admisión en los programas académicos y en la obtención de la beca (9/15 respuestas, 60% de la muestra). No obstante, a pesar del carácter descentralizado de su operación, también se puede observar la situación que en caso de que la Universidad Coordinadora del Programa no desempeñe

adecuadamente esa función, el apoyo a los becarios puede recaer en menor medida en las redes informales de exbecarios (*EMA Alumni Association*), o bien, a través de la oficina de la Delegación de la UE en México.

En consecuencia, el andamiaje institucional (fortaleza) de Erasmus+, sumado a su rigidez (debilidad); ralentiza los cambios y mejoras institucionales, los cuáles han podido ocurrir en cierta medida como consecuencia de los efectos de la pandemia COVID-19 (*Cfr*. Cap. 2) y de la renegociación de las bases del Programa para el período 2021-2027 (CE, 2020), vigentes en la actualidad.

A pesar de los elementos limitados para analizar un cambio o mejora institucional por parte del Programa Erasmus+, existen las bases teórico-metodológicas para abordarlo desde una perspectiva fenomenológica y etnográfica, tales como la cultura organizacional (*Supra*), la adaptabilidad y la simbiosis del programa con las redes informales de ex becarios, lo cual ha demostrado una cierta relación de causalidad que ha sido funcional en el apoyo y difusión del Programa, al menos en México.

En contraste, al observar la investigación desde una dimensión explicativa, se puede observar que la Teoría Neo-Institucionalista constituye un marco de referencia amplio para el abordaje de la investigación, principalmente con relación al ente organizacional, en este caso, el Programa Erasmus+, así como con relación al sujeto, en este caso, el antiguo Becario (*Erasmus Alumni*).

Se puede observar que el marco teórico es insuficiente para explicar de manera aislada el fenómeno de estudio; por lo que en razón del enfoque cualitativo empleado, también

requiere el auxilio de un marco metodológico de referencia que proporcione una dimensión explicativa adecuada del sujeto-objeto de estudio:

a) **Etnografía:** enfoque en una población determinada (Estudiante Erasmus+), así como en sus experiencias, patrones conductuales y comportamientos, lo cual se puede reflejar tanto en su vida académica como laboral (Chanlat, 2005).
b) **Fenomenología:** en función de las experiencias y testimonios de los ex becarios; se asocia con el paradigma de los CMS al darles *voz* y *reflexividad* a los actores involucrados. Desde una perspectiva subjetiva, la Fenomenología proporciona una contribución al paradigma de la Administración Transmoderna (*Cfr*. Cap. 4), ya que no solamente le ofrece *Voz* (*voice*) y *Escucha* (*listenning*) a los actores involucrados (*Erasmus Alumni*), también atiende a sus situaciones de *vida cotidiana*, tanto en su vida estudiantil como profesional, y permite ofrecer -al menos la posibilidad- de que manifiesten algún *comportamiento de ruptura* (Ritzer, 1997), lo cual se puede traducir en críticas hacia el Programa Erasmus+, al mercado laboral mexicano, o bien, ofrecer una perspectiva constructiva a través del *emprendimiento*, por medio del cual, el trabajo ofrece una *perspectiva liberadora y emancipatoria* al individuo, tal y como lo expresa la Teoría del Proceso Laboral (Frenkel, 2009)
c) **Interdisciplinariedad:** La Ciencia de la Administración, a través del enfoque transmoderno, se apoyó de las Relaciones Internacionales en razón que el sujeto organizacional (Programa Erasmus+) se encuentra adscrito a una organización internacional como es la UE, lo cual le otorga dicha dimensión a la movilidad académica llevada a cabo por los antiguos becarios del Programa (D 1:01, D 3:03, D 6:05). Por su parte, la Sociología Económica, explicó el papel de la conformación de redes en los procesos de inserción laboral de los ex becarios de los EMJM, así

como el desarrollo de redes profesionales que se concretaron de manera posterior (Ej. EMA, Capítulo México) a su retorno al país (Toledo, 2004).

Es importante resaltar que el Neo-Institucionalismo considera al mercado laboral como una institución dinámica, aunque imperfecta e irregular, lo cual repercute en los procesos de inserción laboral de los Antiguos Becarios del Programa. En consecuencia, el mercado demuestra que existe un exceso de demanda de mano de obra del sector altamente calificado y una oferta muy limitada, misma que predomina en el sector académico. Esta situación es resultado de la segmentación en dicho mercado, lo cual repercute en la empleabilidad entre el mercado de Profesionistas de Alto Valor Agregado frente a los Profesionistas Convencionales (aquellos con nivel de estudios de Licenciatura o no-profesionistas).

Por lo tanto, ¿Por qué el Programa Erasmus+ contribuye principalmente al mercado académico por encima de otros mercados? La respuesta se encuentra parcialmente asociada al desarrollo de la Teoría del Capital Social y a las Trayectorias Laborales desarrolladas por los propios *Erasmus Alumni* (Alcaide, 2013), así como a los sistemas de relaciones (*networking*) construidas durante el proceso de realización de los estudios de Maestría y su mantenimiento y reproducción una vez alcanzado el Título de Maestro, lo cual se aprovecha al momento de conseguir empleo en el país, ya sea por medio del establecimiento de *vínculos fuertes* (Pinto, 2016) o *vínculos débiles* (Toledo, 2004), (Cfr. *Infra*). Desde la perspectiva del Neo-Institucionalismo, Erasmus+ contribuye en el mercado citado a partir de su estructura organizacional y red de consorcios, en tanto que constituye una *arena* o espacio (Ostrom, 2005), en el que los *actores* (Universidades, Egresados, Sistema Educativo) interactúan, intercambian recursos (Tecnologías, conocimientos y habilidades) y *generan relaciones*, con lo cual, se posiciona ante la Comunidad Estudiantil local -y sobre todo en el ámbito europeo-,

al mismo tiempo que genera los *espacios* para contribuir en la formación de estudiantes de 2° y 3° ciclo (Maestrías, y eventualmente, Doctorados), los cuáles se convierten en Recursos Humanos de Alto Valor Agregado y pueden encontrar acomodo en el *segmento laboral* correspondiente (D 2:02, D 3:03, D 4:04, D 6:05), luego de retornar a México.

9.3) Desde el objeto / sujeto de estudio (Programa Erasmus+ y actores individuales)

9.3.1) Concepto de Inserción Laboral (+ Mecanismo de Empleabilidad)

Con base en lo analizado en la sección de resultados (*Supra*), se advierte que el concepto de Inserción Laboral tiene un carácter dinámico, por lo que su operacionalización se abordó en dos etapas o momentos: a) en el proceso de búsqueda de trabajo (*Supra*) y b) el momento en que el egresado por fin logra ocuparse en un empleo u opta por la opción del emprendimiento (negocio propio o autoempleo) (*Cfr*. Cap. 6.4.1.1, incisos a y b).

A su vez, el concepto de Inserción Laboral se vincula con el de **empleabilidad:** En el caso de los egresados de Erasmus+ la evidencia sugiere que va de la mano de un proceso de **networking** y conformación de redes (*Cfr.* Cap. 6.4.1.1, inciso c.) hasta alcanzar la inserción esperada. También Erasmus+ contribuye en lo que la literatura denomina *entrenabilidad* (Cfr. Cap. 3) para observar y conocer el desarrollo de “habilidades blandas” (*soft skills*) y “habilidades duras” (*hard skills*) lo cual se homologa con el concepto de competencias.

Además, es importante recalcar que el *ciclo de empleabilidad* mencionado en el párrafo anterior fue efectivo para alcanzar la inserción laboral en el mercado académico, ya que al tratarse de estudiantes que poseían un Capital Social previo (grado de Licenciatura) habían cultivado dichas relaciones con el personal académico y administrativo de sus instituciones universitarias de origen, razón por la cual, conservaron y fortalecieron los lazos previamente

establecidos y les facilitó su incorporación en IES mexicanas, así como en puestos de trabajo en organismos de gestión académica y de cooperación internacional, como es el CONACYT y el DAAD (D 2:02). Sin embargo, la evidencia encontrada no permite afirmar que el ciclo mencionado haya podido replicarse para empleos alcanzados en el sector gobierno, mientras que para determinar un ciclo de inserción laboral en la iniciativa privada se requerirá del desarrollo de una investigación posterior.

9.3.2) Mecanismo de los lazos débiles -> empleabilidad

El Estado del Arte desarrollado en los Caps. 1 y 3 refleja la discusión entre los autores consultados con el fin de establecer una relación de causalidad entre aquellos egresados que poseían vínculos débiles y lograron alcanzar una inserción laboral exitosa, frente a aquellos que se valieron de vínculos fuertes, o bien de una combinación de ambos tipos de recursos sociales.

Desde este contexto conviene reflexionar los impactos de Erasmus+ a la luz del mercado laboral, ya que el programa se encuentra diseñado para que sus egresados mejoren su empleabilidad por tratarse de mano de obra sobrecalificada. Sin embargo, su contribución al *Trabajo Decente* (ODS # 8) es marginal debido a que el número de becarios alcanzado en el período 2014-2021 fue de 632 *Alumni* (Cfr. Cap. 7), lo cual justificó el desarrollo de una investigación cualitativa. Sin embargo, pudo observarse que los rangos salariales promedio de los egresados que fueron sondeados alcanzaba los 9.6 salarios mínimos ($ 40,000.00 aprox.), o bien, 6.8 VSM con base en las personas entrevistadas (+/- $ 27,000.00 aprox.); muy por encima de los 3.39 VSM que gana un trabajador promedio en México ($ 14,480.00, aprox.) (ENOE, oct. 2022) a partir de la información recabada.

Consecuencia del entorno laboral descrito en el Cap. 2, existe una opinión mayoritaria (86.67%) entre las personas que participaron en la encuesta acerca de la importancia de la construcción de redes sociales en el proceso de inserción laboral de quienes fueron abordados durante el sondeo (13/15). Esto justifica el análisis y la importancia de las redes a través de las cuales, los ex becarios buscan por cuenta propia una inserción laboral acorde con su nivel de calificación laboral (nivel posgrado).

Los mecanismos mencionados cuentan con una limitada dimensión explicativa debido a lo pequeño del tamaño de la muestra (15), así como a su no aleatoriedad y al carácter "de conveniencia" en su diseño al realizar un muestreo de carácter etnográfico (egresados de nivel posgrado con beca del Programa Erasmus+). Una investigación con estas características puede ser extrapolable a otros Programas de Becas, como son: Fulbright y Campus France, lo cual permite garantizar el criterio de confiabilidad de la presente investigación. Consecuencia de lo anterior, al momento de realizar la revisión teórica se contrastaron las posiciones de Toledo (2004) y Pinto (2016) acerca de cuál es el tipo de vínculo o lazo que es más funcional para facilitar la inserción laboral de los egresados del Programa Erasmus+.

Tabla 25

Relación de autores enfocados en la Teoría del Capital Social y Empleabilidad

Autor	**Teoría**	**Ideas-eje**	**Contribución**
García-Valdecasas, José (2011)	**Teoría del Capital Social.** Inserción laboral a partir de cierto nivel educativo (alto). Redes sociales (débiles) desarrolladas o heredadas. Reducen	**Capital Social:** "…no es solo lo que conoces, sino a quien conoces" (García, 2011) (D 3:03). Bienestar subjetivo condicionado al tipo, profundidad e intensidad de redes por encima del desarrollo económico.	**Redes:** elemento de erradicación de la pobreza e impacto social. Inversión en confianza mutua (actores de una misma red social). **Redes sociales** (vínculos débiles) facilitan **flujo de información.**

	costos de transacción (intercambio información, saberes y conocimientos), estimulan desarrollo económico.	También considera recursos insertos en redes sociales. Invertir en ellas cuando los actores desean aumentar la probabilidad de éxito de sus acciones (Lin, 2001). Beneficios en materia de conocimientos, habilidades y redes sociales.	
Toledo, Fernando C. (2004)	**Nueva Sociología Económica.** **"Lazos débiles":** Individuos parte alta pirámide (social) generan mayor cantidad de relaciones y recursos sociales. Movilidad ocupacional (inserción laboral). Intermediación con el **"Lazo fuerte"** garantiza un carácter común con las partes involucradas. Lazos entre un mismo estatus social: "desperdicio" de relaciones sociales e impacto negativo en el mercado laboral. Consecuencia: **"segmentación",** precariedad laboral y exclusión en materia de empleo.	**Redes sociales y movilidad ocupacional.** Redes sociales constituyen "recursos sociales" como parte de la "acción instrumental" y **acceso a información** para alcanzar el puesto laboral deseado. **Empleabilidad:** "lazos débiles" (dispersos) presentan efecto de **eficiencia** y **distribución** en la asignación de oportunidades laborales. **Empleo:** alto nivel de cualificación laboral y salarios de reserva. **Segmentación:** Reducción de la interacción entre segmentos o estratos socioeconómicos diferentes. Limitación movilidad social, menor acumulación capital social colectivo, menor fortaleza instituciones laborales y menores reivindicaciones grupos sociales desprotegidos.	Vinculación de lazos débiles entre individuos y sociedad por medio de tres funciones: a) **Difusión de información.** b) Realización interacciones sociales c) Configuración estructura social (Granovetter, 1985): facilitar acceso al puesto laboral deseado (D 3:03, D 4:04, D 6:05). Importancia de generar un **salario de reserva** entre los antiguos becarios del Programa Erasmus+

Pinto-Baleisán, Carolina (2016)	**Vínculos fuertes** "Trayectorias Laborales Continuas" (*Path-dependencies*) Inserción Laboral (Sector Académico, Chile).	Vínculos fuertes predominan sobre los débiles en el sector académico. **"Trayectorias laborales continuas"** o el "deber ser" de quienes se internaron en el ámbito académico y científico. Fuerte lealtad de egresados con profesores o cargos directivos (países de origen). **"Lazos fuertes":** se incorporan a equipos científicos de sus universidades. **Riesgo:** ofrecimiento de plaza con salario o nivel jerárquico inferior al esperado luego de la Maestría (D 4:04).	Mecanismos inserción laboral (sector académico): a) **Trayectorias de vida.** b) **Bifurcación:** subjetividad, contexto de vida personal, "concurso afortunado de circunstancias" que benefician al egresado en el largo plazo.
Alcaide, Vanessa (2013)	**Capital Social /** Vínculos débiles **Análisis de Redes Sociales.**	***Vínculos fuertes (Capital Social de Alta Densidad)* generan unión, *Vínculos débiles (Capital Social de Baja Densidad)* generan puentes.** **Red:** relación que genera vínculos e interacciones entre distintos nodos que establecen una estructura relacional. **Análisis de Redes Sociales.** Interacción como unidad de análisis. Medición estructuras compuestas por elementos que interactúan entre sí y son representadas por nodos.	**Marco de referencia de análisis:** a) **Micro:** *Egocentrado* (individuo). Entorno familiar, amical, vecinal. b) **Meso:** *Ego-alteri* (Individuo-"el otro"). Entorno laboral o profesional. c) **Macro:** Entre *alteri* (entre "otros"). Miembros de una red de individuos que comparten valores o intereses comunes. (Mardsden, citado por Alcaide, 2013, p. 89). Tiene impacto en el desarrollo de la Teoría Social. **Clasificación** del Capital Social: a) **Formal:** estructuras jerarquizadas.

			b) **Informal:** estructuras no jerarquizadas.

Nota. Elaboración propia.

A partir de la teoría de los lazos débiles (Granovetter, 1975) se puede establecer que dichos lazos tienden a ampliarse por medio de los “contactos de los contactos” con el fin de conocer a la persona relevante que pudiera garantizar una inserción laboral exitosa, de lo cual, Toledo (2004) reafirma dicha hipótesis y complementa estableciendo que los “lazos fuertes” podían convertirse en un mecanismo de exclusión social en razón que estos últimos se estrechan por cuestiones de parentesco o círculo social que impiden el fenómeno de la movilidad social; mientras que Pinto (2016) establece que en el caso concreto de Chile, aquellos Doctores que tenían una relación estrecha con sus superiores académicos (“lazos fuertes”) eran los que lograban una inserción laboral de alta calidad conforme con sus estudios y expectativas, por lo que a partir de las cinco entrevistas realizadas, es innegable la importancia de contar con vínculos o lazos (*contactos* en lenguaje común) que faciliten la inserción laboral, no obstante, no existe evidencia suficiente para determinar la intensidad de dichos lazos, por lo que al menos de manera parcial, se puede inferir que se requiere de un balance entre lazos débiles y lazos fuertes que generan flujos de información.

Por lo tanto, se puede inferir que los vínculos previamente establecidos constituyen un factor que determina la empleabilidad del egresado, ya que quienes carecían de dichas redes no lograron una inserción laboral de alta remuneración, luego de concluir con sus estudios de Maestría con el apoyo del Programa Erasmus+

El trabajo es *flexible, dinámico y precario* (Arce & Gomis, 2020), por lo que la principal contribución de Erasmus+ al mercado académico se presenta en función del desarrollo de vínculos interpersonales (tanto *débiles* como *fuertes*) y redes de ex becarios (EMA), por lo que al provenir de un entorno similar se puede contribuir en la reflexión de la formación de Capital Social, tanto de Alta como de Baja Densidad (Alcaide, 2013) por parte de los *Erasmus Alumni*, lo cual debe facilitar la creación de un círculo virtuoso de empleabilidad (D 2:02 y D 4:04) e inserción laboral. El *networking* allí establecido puede ser aprovechado por las Universidades e IES para la creación de Consorcios de Universidades Erasmus Mundus, o bien, para integrarse en los que ya han sido creados y se encuentran coordinados por Universidades Europeas, tal y como ha sucedido con la Universidad Iberoamericana que se adhirió al Consorcio Crossways in Cultural Narratives (D 4:04), o bien, como lo ha llevado a cabo la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla al unirse con la Universidad de Paris (Sorbona) en el Consorcio Master Erasmus Mundus: *Techniques, Patrimoine, Territoires de L'Industrie* (TPTI) (Morales, 2020). Los casos mencionados pueden convertirse en ejemplo para que la La Salle y otras IES mexicanas se encuentren en condiciones de asociarse con su pares europeas en la integración de los Consorcios mencionados, conforme a la Acción Clave KA2 de Erasmus+ (CE, 2020).

9.3.3) Importancia del Emprendimiento en el proceso de inserción laboral

Luego de la aplicación del modelo neoliberal (*Supra*, Cap. 3) a partir de los años 90, el mercado se convirtió en el actor central para garantizar los procesos de inserción laboral de aquellos estudiantes que concluyeron su formación profesional en detrimento del Estado como empleador o del ejercicio profesional por cuenta independiente (Ej. profesiones cerradas: médicos, abogados, ingenieros, etc.).

No obstante, el sector empresarial (derivado del mercado laboral) atraviesa procesos de cambio y evolución constante, al mismo tiempo que se ha visto arrastrado por diversas crisis (2008, 2020-2021 por la pandemia COVID-19) que lo obliga a redefinir sus ámbitos de acción y sus funciones.

Es con base en el modelo actual que las políticas educativas han tendido [al menos en teoría] a convertirse en un factor que influye en la empleabilidad de un país, al desempeñar un papel favorable en la configuración de los empleos y los salarios (Martínez, 2010). Sin embargo, se puede apreciar en México el fenómeno de la subutilización invisible -sin soslayar a la población desempleada o desocupada- por medio de la cual los profesionistas se desempeñan en puestos de trabajo por debajo de su nivel de formación (Rodríguez, 2003), lo cual afecta negativamente en su empleabilidad (*Supra*, Cap. 3) y salarios.

De allí que el emprendimiento (fenómeno similar al *autoempleo*) ha devenido en una solución parcial al problema central de la presente investigación, por medio del cual, el mercado laboral ha sido incapaz de absorber laboralmente a los profesionistas de alto nivel (Posgrado en México). En consecuencia, se pueden encontrar cinco causas que han estimulado dicha solución entre algunos de los ex becarios de Erasmus+ y lo cual puede ser extrapolable a otros profesionistas que realizaron posgrados en otros países y bajo otros esquemas de financiamiento:

1) Iniciativa individual.
2) Búsqueda de mejoramiento de la calidad de vida de la persona.

3) Estrechez del mercado laboral (enfocado en atender las necesidades de profesionistas de bajo y medio nivel de formación), lo cual va asociado a los fenómenos de flexibilización y precariedad laboral.
4) Ausencia de contratos fijos.
5) Falta de un régimen de seguridad social que garantice al egresado condiciones del antiguo Estado de Bienestar más allá de su salario o remuneración (Martínez, 2015).

Desde la perspectiva del Programa Erasmus+, la iniciativa GaragErasmus (*Supra*) se encuentra enfocada en promover la iniciativa de los antiguos becarios a través del impulso a proyectos de impacto social y emprendimiento, lo cual contribuye en la consecución de los **ODS 4: Educación de Calidad (Meta 4.4., *supra*) y ODS 8: Trabajo Decente (Meta 8.3., *supra*)** a través del apoyo a la autogestión y el *emprendedurismo*, la conformación de equipos interdisciplinarios y el desarrollo de medidas de apoyo complementarias **(KA-2)** entre los objetivos secundarios del Programa Erasmus+ (gE, 2021) (CE, 2020).

También es importante considerar que la opción del Emprendimiento deriva de la **Falta de Contratos Permanentes** *(Supra.)* de trabajo, ya que algunos egresados que trabajan por cuenta propia atravesaron por la circunstancia de enfrentarse a contratos irregulares -o la ausencia de ellos- (D 1:01, D 2:02), lo cual provocaba situaciones de inestabilidad y riesgo laboral. Se profundizan las ineficiencias del mercado del trabajo, la falta de acceso a oportunidades de desarrollo profesional, e inclusive, la imposibilidad de llevar a cabo la **conciliación** de tiempos entre el trabajo y la familia, lo cual convierte al autoempleado en un trabajador marginalizado (Anderco, 2020); y en el que el desarrollo de una actividad por cuenta propia se convierte en una posibilidad de solución ante la incertidumbre laboral y la falta de oportunidades para garantizar su empleabilidad y alcanzar su desarrollo profesional.

Otro factor que contribuye en el desarrollo del Emprendimiento es la **Resiliencia** (D 3:03), misma que constituye una habilidad desarrollada por los participantes en un EMJM y consiste en su adaptabilidad y capacidad de supervivencia ante entornos hostiles y adversos la cual se puede transferir y extrapolar en su vida laboral futura (*Cfr*. Cap. 5).

Asimismo, es razonable considerar la perspectiva académica de la Teoría de las n-Hélices, mediante el cual Castillo (2020) reconoce su desarrollo por medio de la inserción de una Cuarta y una Quinta Hélice, las cuáles toman en cuenta la innovación que favorece el desarrollo de bienes y servicios (innovaciones) que priorizan el interés por la sociedad a través de ciudadanos influenciados por los medios de comunicación y la cultura. Se establece el respeto al entorno natural y el medio ambiente; sobre todo a partir de la evolución de los empleos del futuro (digitalización) y la producción de licencias, *spin-offs* y *start-ups* que le permitan al becario establecer productos tecnológicos en beneficio, tanto del sector productivo como de la iniciativa privada y los gobiernos (Acemoglu & Robinson, 2018), (Anderco, 2020) y (Castillo, 2020).

Finalmente, los aspectos considerados en la presente sección constituyen un área de oportunidad para el período posterior a 2027 en el rediseño de las KA-2 y KA-3 de Erasmus+ enfocadas en la cooperación para la innovación, intercambio de buenas prácticas y apoyo a la reforma de las políticas educativas de los países miembros del Programa (TCE, 2018), (CE, 2020). Es recomendable tomar en cuenta el apoyo y la cooperación que brinden las Universidades e IES, tanto del sector público y privado, lo cual requiere la cooperación de los estudiantes y ex becarios que participaron en el programa. Por último, no se puede soslayar que los organismos públicos en México impulsen las políticas existentes que favorecen al autoempleo, el emprendimiento y la innovación, en especial por parte de la Secretaría de

Economía (SE), del Trabajo (STPS), el Servicio Nacional de Empleo (SNE) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

9.3.4) Debate sobre la revalidación de estudios de los EMJM

Una de las críticas al Programa Erasmus+ planteada por las personas entrevistadas (D 4:04 y D 6:05), consiste en la complejidad de los procesos burocráticos por los cuáles atraviesa el aspirante para lograr la admisión y posteriormente la beca con la cual podrá cursar su Programa de Educación-Formación en una IES europea, situación que lo lleva a tramitar sus solicitudes hasta con un año previo de anticipación.

Asimismo, se presenta una problemática similar al momento de concluir los estudios en el marco de los procesos de revalidación ante la SEP, quien considera la opción de efectuar revalidaciones parciales o totales de estudios con el fin de que los estudios realizados adquieran validez legal en el territorio nacional, y en consecuencia, se pueda eventualmente expedir la Cédula Profesional que autoriza el ejercicio legal de una profesión en México.

En el caso de los egresados de Erasmus+ se presentan una serie de problemáticas, tales como las asimetrías en los distintos programas de estudios (*Currículum Académico*) en cada uno de los países de la Unión Europea, periodización de los ciclos académicos (en Europa es común que los Másteres Conjuntos tengan duración de entre 1 y 1.5 años), calendarios escolares, diferencias de contenidos y lingüísticas en cada país, lo cual limita -y en ocasiones, impide- la homologación total de los estudios de posgrado en el extranjero

conforme al Sistema Educativo Nacional de México[47]. Esta situación afecta negativamente la empleabilidad del egresado (*Cfr*. Cap. 6.4.1), principalmente para aquellos ex becarios que optan por buscar una plaza laboral en el sector gobierno o en instituciones públicas, ya que una constante en sus ofertas de puestos de trabajo consiste en solicitar profesionistas con nivel posgrado que cuenten con cédula profesional, situación que pone en desventaja a los ex becarios de Erasmus+ con relación a aquellos profesionistas de posgrado que obtuvieron su grado en territorio mexicano; y también constituye una posible respuesta explicativa sobre el por qué la inserción laboral de los *Erasmus Alumni* no se presenta en el sector gobierno y los obliga a emigrar hacia otras opciones de inserción laboral, tales como el Sector Privado, la Academia o el Emprendimiento (*Cfr*. Cap. 6.4.1.). Este hecho responde a la 2° pregunta de investigación, en el sentido de enfatizar que la inserción laboral alcanzada luego de cursar un EMJM bajo el paraguas del Programa Erasmus+ se concentra en los sectores referidos, en detrimento del sector público gubernamental (Administración Pública).

Esta circunstancia puede considerarse una forma de “competencia laboral desleal” en favor de quienes cursan un posgrado en el Sistema Educativo Mexicano frente a los ex becarios de Erasmus+ y otros programas de posgrado en el extranjero, cuya perspectiva de solución se encuentra -al menos parcialmente- por medio de la aplicación de la “Convención de La Haya por la que se Suprime el Requisito de Legalización de los Documentos Públicos Extranjeros” (5 de octubre de 1961, actualizado el 16 de junio de 2008) (UNAM-DGIRE, 2015), por medio del cual las autoridades federales o locales de los Estados Miembros de la Convención (93 países) otorgan la “apostilla” o reconocimiento de firmas, para de esta manera, lograr el reconocimiento de estudios realizados en el extranjero, sin embargo, la

[47] En algunos casos, las autoridades de la SEP emiten revalidaciones parciales de estudios, lo cual conlleva que el antiguo becario en el extranjero, curse materias suplementarias en alguna institución educativa nacional para alcanzar los créditos necesarios que garanticen la revalidación total de los estudios y la expedición de la cédula profesional (Ríos, 2020).

discrecionalidad de los actores ha impedido que algunos egresados (D 4:04 y D 6:05) puedan homologar sus títulos y para efectos del mercado laboral mexicano, siguen siendo considerados como profesionistas de nivel licenciatura en el caso de que hayan cursado sus estudios en una institución mexicana de educación superior.

9.3.5) Perfil Internacional: hacia la construcción de un *Perfil Erasmus*

Las habilidades adquiridas por el Programa Erasmus+ permiten el desarrollo de un Perfil Internacional (*Perfil Erasmus*) favorable al emprendimiento y desarrollo de negocios propios en función del capital social adquirido. De manera adicional y subsecuente al perfil del egresado, se pueden observar una serie de condiciones particulares que distinguen al egresado de las Maestrías Erasmus+ (EMJM), lo que se denomina para efectos de la presente investigación: ***Perfil Erasmus***, el cual posee las siguientes características: a) Desarrollo de *habilidades duras*, b) *habilidades blandas*, c) *networking* (como parte del proceso de formación de redes de ex becarios), d) transdisciplinario (tanto desde un enfoque metodológico como epistemológico), e) *internacional* (tanto desde el ámbito relacional como profesional) y f) emprendedor (favorable a la creación de negocios).

En suma, las características del *Perfil Erasmus* contribuyen a la formación de un capital social de alta densidad por parte del antiguo becario EMJM, así como a una eventual mejora en sus condiciones de vida, acorde con el 80% de las personas que fueron previamente sondeadas (12/15) (*Cfr*. Cap. 5.1).

Nótese el hecho que la experiencia adquirida es un elemento de ayuda para las **estrategias de internacionalización** del sector universitario por medio de la conformación de alianzas y consorcios, mismas que se encuentran en una primera etapa de desarrollo y

generan una sinergia de ganar/ganar entre el ex becario y su institución de acogida en México, para lo cual le es de mucha utilidad su perfil abierto al diálogo, resiliente y autogestivo.

Por lo tanto, y con base en el capítulo 8, el *Perfil Erasmus* contribuye en el logro de los **ODS # 4** (*Educación de Calidad*) y **# 17** (*Alianza Global para el Desarrollo Sostenible*), en particular de las metas 17.16 y 17.17 que promueven el desarrollo de la cooperación científica y tecnológica, además de la vinculación entre los sectores académico, gubernamental y privado (empresarial) (Grynspan, 2019). El ex becario de Erasmus+ se encuentra altamente posibilitado para emprender proyectos de innovación social a través de iniciativas que permitan socializar los demás ODS y mejorar el entorno en beneficio de los sectores sociales más desprotegidos. Para tales efectos es de ayuda la Acción Clave KA2 del Programa (*Conformación de Alianzas*) donde las instituciones universitarias pueden aprovechar el *know how* del egresado, tanto para facilitarle su inserción laboral, como para el establecimiento o adhesión a Consorcios Erasmus Mundus ya existentes (D 2:02 y D 4:04), en el marco de la internacionalización de las universidades mexicanas.

Otros aspectos que no han sido lo suficientemente valorados del perfil de los estudiantes posgrado en Europa son su capacidad para desempeñarse en entornos multiculturales (el Programa incluye la formación en varios países de la UE durante un mismo ciclo escolar), desarrollar habilidades lingüísticas y capacidad de tratar compañeros y colegas en ambientes multinacionales, además de desarrollar prácticas profesionales en un país distinto a México, lo cual se convierte en un área con potencial para el desarrollo profesional en Empresas Multinacionales. A pesar de no encontrarse evidencia concluyente entre las personas entrevistadas, así como en el sondeo realizado a los 15 ex becarios Erasmus+ (*Cfr.* Cap. 5.1), también se puede aseverar que un profesionista de nivel licenciatura en México, sin experiencia internacional no cuenta con el citado bagaje de habilidades blandas que le permita

insertarse en una posición alta en una empresa transnacional, o bien, crecer en una organización de dicha índole, por lo que el ex becario Erasmus+ cuenta con la posibilidad de lograr una inserción laboral en el **sector privado,** en específico de las **empresas multinacionales.**

Finalmente, el *Perfil Erasmus* ha adquirido importancia en la conformación de **élites académicas** (D 2:02, D 3:03, D 4:04 y D 6:05), lo cual se ha demostrado en el sentido que la mayor parte de las personas sondeadas y entrevistadas han logrado una inserción laboral en el ámbito de las Universidades e IES. Por lo tanto, la evidencia sugiere una especialización de los *Erasmus Alumni* en el desarrollo de redes y contactos (*Supra*) que le permite seguir en el medio académico luego de cursar Doctorados, Post-Doctorados y realizar Estancias de Investigación, lo cual amerita una investigación posterior que presente mayor evidencia en esa dirección.

10) Limitaciones y futuras áreas de investigación

10.1) Limitaciones

Existe poca literatura concluyente en Europa sobre el Impacto de Erasmus+ en materia de inserción laboral, entre los que se destacan los Informes Anuales del Programa Erasmus elaborados por la CE, cuya edición más reciente es el Informe Anual 2020, en el que la empleabilidad se plantea de manera transversal como una de las consecuencias de los procesos de formación del Programa, así como de los objetivos que persiguen las alianzas entre Universidades a través de los consorcios previamente mencionados (EC, 2021).

Se encontraron un par de evaluaciones en materia de inserción laboral tanto en España como en Rumanía. La primera de ellas toma en consideración la experiencia de los ex becarios provenientes de la Universidad de Valladolid, aunque por el tamaño reducido de la muestra (57 egresados encuestados, incluyendo 9 ex becarios Erasmus) se reconoce la dificultad de contar con parámetros que garanticen la confiabilidad del estudio más allá de los testimonios de sus egresados, aunque sus autores reconocen que mejoró la empleabilidad de los egresados luego de haber participado en el Programa (6/9 ex becarios, es decir 66.67% de los participantes), por lo que invitan a las instituciones españolas para desarrollar futuros estudios que establezcan una muestra confiable sobre los impactos de Erasmus en materia de inserción laboral en ese país (Mediavilla & Valero, 2016).

Mientras tanto, un estudio similar fue llevado a cabo en la Universidad de Timisoara-Oeste (*West University of Timisoara*) en Rumanía, el cual se realizó bajo un enfoque cuantitativo con información de las bases de datos institucionales de la referida universidad, del Consejo Rumano para el Financiamiento de la Educación Superior (CNFIS) y la Agencia Rumana para el Desarrollo de Programas Comunitarios en materia de Educación y Formación

Vocacional (ANPCDEFP), a través del cual se alcanzaron resultados satisfactorios al correlacionar la movilidad internacional de sus estudiantes con mayores posibilidades de inserción laboral, mejores salarios y prestigio ocupacional, además de altas probabilidades de llevar a cabo una carrera internacional en el ámbito europeo, no obstante que al analizarse dicha información de manera interpretativa también se concluyó que dicha movilidad se encuentra en función de la iniciativa individual y de las redes familiares de los becarios Erasmus de Rumanía (Craciun et al., 2020), lo cual coincide con los hallazgos de la presente investigación aplicados al caso mexicano.

Es preciso indicar que la política pública en materia de vinculación e inserción laboral para los postgraduados en el extranjero (nivel posgrado) la llevan a cabo principalmente las Universidades e IES, a través del establecimiento de consorcios, estrategias de internacionalización y vinculación tanto con organizaciones mexicanas como extranjeras, lo cual corrobora el párrafo anterior acerca de la importancia de los esfuerzos individuales realizados, tanto por las instituciones como por los ex becarios (Ver sección de *Consorcios* en Atlas Ti v. 9.1.5).

Otra de las limitaciones de la presente investigación fue que no se pudo demostrar la causalidad entre los efectos del Programa Erasmus+ en materia de Innovación (*supra*), ya sea a través de un conjunto de prácticas llevadas a cabo en esa dirección por parte de los egresados del Programa, ni tampoco se pudieron observar a nivel organizacional. A partir de la literatura revisada se puede inferir la existencia de prácticas innovadoras a través de la aplicación de KA2, por medio de la conformación de consorcios de instituciones universitarias mexicanas y europeas, sin embargo, la evidencia es insuficiente para considerarlo como un hallazgo concluyente de la presente investigación.

También debe observarse la **resistencia organizacional** para proporcionar información relevante sobre el desarrollo del programa, en particular lo referente a los aspectos financieros y contables (en general información estadística) puesto que el autor de las presentes líneas percibe que los funcionarios gubernamentales, tanto de Erasmus+, como de otros programas de becas, infieren que la información que eventualmente puedan proporcionar se convierta en una especie de "auditoría" o "ejercicio de fiscalización" hacia la organización consultada, lo cual puede considerarse en el ámbito organizacional como una forma de **resistencia al cambio**, o bien de la preservación de espacios de poder por parte de los funcionarios de la organización. Sobre un total de 8 comunicaciones dirigidas por escrito hacia funcionarios de las organizaciones involucradas, solamente en 2 ocasiones se obtuvo una respuesta satisfactoria (CMC, comunicación personal, 1 de marzo de 2022), (AB, comunicación personal, 20 de septiembre de 2022); 1 correo electrónico respondido por un funcionario redirigió al autor hacia otros contactos profesionales (YL, comunicación personal, 16 de septiembre de 2022); y 5 comunicaciones fueron ignoradas por los remitentes.

Por otra parte, la muestra es poco representativa (15 observaciones), en parte por tratarse de un universo "pequeño" (632 becas Erasmus, 2014-2021) y existe poca disponibilidad para responder los cuestionarios (salvo excepciones), por lo que dichas limitaciones derivaron en el desarrollo de una investigación con enfoque cualitativo que pudiera privilegiar la densidad de los argumentos proporcionados por los entrevistados apoyado por un sondeo basado en Estadística Descriptiva *(Cfr.* Cap. 4.3*),* aunque sin la solidez que le hubiera podido proporcionar una prueba de hipótesis o el desarrollo de un estudio correlacional, por lo que los resultados de la tesis alcanzaron una dimensión explicativa, mismos que serían escalables a través de un estudio posterior que aplique una metodología mixta y permita correlacionar los resultados de la presente investigación con estudios similares efectuados en otros países (Craciun, 2020).

Finalmente, también existieron limitaciones en materia de recursos materiales e infraestructura que impidieron realizar un trabajo de campo con un mayor alcance más allá del uso de las plataformas virtuales (*Zoom, Skype, Microsoft Teams*) tanto en el ámbito de la población estudiada como la ausencia de un equipo de trabajo que facilitara diseñar un instrumento que permitiera el diseño de una política pública que pueda adoptarse por los actores gubernamentales y el sector privado quienes cuentan con mayores insumos para la contratación de RR.HH. con alto valor calificado como son los egresados del Programa Erasmus+ a efectos de que el impacto de la presente investigación llegue a los tomadores de decisiones, tanto en el ámbito académico, el sector público y la iniciativa privada.

10.2) Futuras áreas de investigación

Se recomienda considerar la idea del **cambio institucional** desarrollado a partir de la lectura de Brint & Karabell (Cfr. Cap. 3.1) por medio del Modelo Californiano de inserción laboral que diseñaron dichos autores con base en los Colegios Universitarios de 2 años (*College*) en los Estados Unidos, el cual se implementó como una etapa previa a la Universidad[48]. Como parte de ese modelo, las élites académicas (Fresan, 2017) determinaron que la mejor manera de garantizar la matrícula de los estudiantes consistía en ofrecer una "2° mejor opción" con relación a los programas universitarios de 4 años, razón por la cual se puede inferir que al menos en México, Erasmus+ puede contribuir al desarrollo de élites académicas, en razón que algunos de los entrevistados (D 2:02, D 3:03, D 4:04 y D 6:05) laboran en actividades académicas. De ese modo, es importante aprovechar el *expertise* adquirido por los *Erasmus*

[48] El Modelo Californiano ofrece el "acceso universal" para los estudiantes al Campus y le proporciona una formación de tipo profesionalizante (enfocada en el mercado laboral) y cuenta con el apoyo de los sectores empresariales locales en materia de promoción y financiamiento bajo la lógica de *ganar-ganar*. El estudiante cuenta con las herramientas necesarias para obtener un empleo en el mercado local a partir de su formación y el empresario permite la formación de un capital humano a partir de sus necesidades económicas y modelo de negocio (Brint & Karabel, 2001).

Alumni para el diseño de estrategias que permitan trasladar a Erasmus+ la importancia que implica para los estudiantes mexicanos cursar programas académicos que se vinculen con el mercado laboral, según lo contemplado en la Teorías de las N-Hélices (Castillo, 2020) a efectos de mejorar la eficiencia terminal del Programa.

Con base en el modelo previamente mencionado, se notó en principio, la indiferencia del promedio de los estudiantes quienes aparentemente preferían la formación tradicional, aunque con el paso de los años el Modelo Californiano gozó de mayor aceptación por parte de ellos, así como de las autoridades educativas locales (Brint & Karabel, 2001). De igual manera, al momento de diseñar los programas académicos se tomó en cuenta al empresariado, ya que este sector se convirtió en el principal empleador de los egresados de estos programas, ya que en última instancia contaban con la posibilidad de financiar programas acordes con sus modelos de negocio. Este modelo de cambio (y sobre todo, de *adaptación*) institucional en función de los esfuerzos de las autoridades de dichos colegios, se convirtió en un mecanismo de supervivencia y posicionamiento (*benchmarking*) en un nicho de mercado, y el cual puede ser un ejemplo de **aprendizaje organizacional** para Erasmus+, ante la no-mencionada división del trabajo en cuanto al mercado laboral de los becarios de posgrado en México. Esta situación puede advertirse si se compara el tipo de programas ofertados por Fulbright y Campus France (*Cfr*. Cap. 7 y 10.1).

Con el fin de reforzar lo establecido en el párrafo anterior, la “división del trabajo” de los Programas de Becas existentes, se puede ejemplificar a través de Convocatorias sectorializadas como son la Beca *Hubert H. Humphrey* dirigida a becarios especializados en temas de gobierno y políticas públicas, así como la Beca *STEM* enfocada a profesionistas de las áreas de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas en el marco del Programa Fulbright-García Robles: México-Estados Unidos (Fulbright COMEXUS, 2020). De manera

similar, existen becas ofertadas por las *Grandes Écoles* (Francia) dirigidas a aquellos profesionistas que trabajan en instituciones gubernamentales o en el ámbito de los Negocios Internacionales, al mismo tiempo que el gobierno de Francia ofrece la Beca CICM, dirigida a los postulantes provenientes del Colegio de Ingenieros Civiles de México.

Otro caso similar es la de que aquellos profesionistas enfocados en el sector público que prefieren enrolarse en instituciones universitarias y programas de becas ofertados por Estados Unidos (Fulbright-COMEXUS) y en menor medida en aquellos provenientes de las *Grandes Écoles* de Francia, mientras que aquellos que escogen Erasmus+ se tratan de cuadros que se insertan principalmente en el sector académico y en menor medida, el empresarial, ya sea a través de su contratación en una empresa transnacional, o bien deciden emprender un negocio propio; lo cual corrobora la idea de una "especialización" por programas, sujeto a una investigación futura que constituye un nuevo objeto de investigación para otro trabajo académico.

Por lo tanto, se recomienda crear una serie de sinergias y estrategias en común por parte del Programa Erasmus+ con distintos programas de becas, por lo menos el CONACYT y sus pares europeos debido al bajo número de egresados mexicanos de posgrado (0.5% de la población en México), en este caso de 675,428 profesionistas de posgrado para el período 2015-2021 (ANUIES, 2022). En consecuencia, se requiere conjuntar esfuerzos para el desarrollo de políticas coordinadas que incluyan a las autoridades laborales en México (STPS, SE, IMSS) con el fin de facilitar su inserción laboral en puestos permanentes y con alto nivel de remuneración. Es allí donde cobra importancia la necesidad llevar a cabo seminarios y actividades conjuntas que permitan establecer una relación de causalidad (causa-efecto) entre el cursar un posgrado internacional con el apoyo de una beca y una inserción laboral exitosa (TCE, 2018) acorde con el mercado laboral para profesionistas con un alto nivel de formación.

Estos esfuerzos implican una mayor eficiencia organizacional tanto por parte de Erasmus+ como de las autoridades laborales en México. De manera simultánea se recomienda realizar un estudio que abarque los distintos **Isomorfismos** existentes entre programas de becas (Powell & DiMaggio, 2001) (Brint & Karabel, 2001).

Es recomendable abordar el tema de la Resiliencia como un factor de supervivencia del ex becario, tanto al momento de llevar a cabo sus estudios como de insertarse laboralmente en una organización. Este factor cobra especial relevancia al considerar los impactos de la movilidad académica e internacionalización en un escenario de post-pandemia COVID 19, ya que el Programa Erasmus ha modificado algunos de sus esquemas de movilidad en razón de adaptarse a los nuevos paradigmas de movilidad virtual (CE, 2020), del auge de los esquemas de teletrabajo (*Home Office*) y las profesiones del futuro que han llevado una evolución hacia la digitalización, lo cual modifica los esquemas de contratación laboral e incrementa las causales de precariado, segmentación y marginalización laboral, cuyos efectos también se observan en los esquemas de permanencia, carrera profesional, seguridad social y salarios profesionales, sobre todo en una perspectiva de mediano plazo, cuando se puede observar una tendencia y efectos generalizables en la sociedad (Anderco, 2020).

En el ámbito institucional, se recomienda la adopción de un abordaje por parte de las autoridades mexicanas en materia de trabajo (STPS) con el objetivo de diseñar una estrategia de inserción laboral (tomando como punto de partida las Cátedras CONACYT) con la finalidad de incorporar a estos recursos humanos en el sector productivo mexicano. En dicho contexto, la Teoría de las N-Hélices, implica una política de innovación (4° Hélice) y de respeto a la sociedad y el medio ambiente (5° Hélice) que incorpora a estos egresados al sector productivo, principalmente con Empresas Multinacionales (EMN's), en virtud de que ellas pueden requerir profesionistas de posgrado que empleen a egresados (*empleabilidad*) en altos puestos

directivos que requieran de *Hard Skills* y *Soft Skills*, ya sea en puestos directivos o de vinculación internacional.

De manera limitada se puede plantear una estrategia similar en el sector público (que trascienda a la SRE y la SE), ya que cada una de las Secretarías de Estado requiere de personal con habilidades internacionales (Fresan, 2017) y capacidad, tanto de negociación como de adaptación en ambientes multiculturales, lo cual facilite la conformación de un sector público más efectivo en el desarrollo de políticas públicas y consecución de objetivos de progreso y desarrollo nacional, así como de vinculación con los temas actuales de la Agenda Internacional, como es la Agenda del Desarrollo basada en el cumplimiento de los ODS -para efectos de la presente investigación, los ODS 4, 8 y 17-, del Pacto Mundial -tanto el ámbito empresarial como de las Universidades-, y de los requerimientos de la Agenda Económica Internacional, basada en las directrices del BM, FMI, OMC y la OIT, para lo cual es necesario el cambio de una cultura organizacional que también involucre al sector público en México.

Por último, se recomienda ampliamente la realización de una investigación cuantitativa que pueda realizarse con una mayor cantidad de recursos -posiblemente con un equipo de trabajo-, la cual considere una muestra mayor (5% del total del universo de egresados, 632 ex becarios en el período 2014-2021) y que a su vez, permita un análisis de estadística correlacional a efectos de establecer una tendencia que facilite la elaboración de un diagnóstico sobre el presente y futuro de la aplicación del Programa Erasmus+, así como para detectar áreas de oportunidad en materia de inserción laboral con base en los hallazgos presentados en esta investigación. De esta manera, se podrá mejorar el análisis del desempeño de los becarios mexicanos en el marco de Erasmus+, tal y como se realizó con la investigación efectuada en la Universidad de Timisoara, en Rumanía, por citar un ejemplo (Craciun, 2020).

11) Conclusiones

Erasmus+ se ha orientado principalmente hacia programas de educación-formación con carácter transdisciplinario en los que se combinan *habilidades duras* (orientadas al mercado laboral) y *blandas* (enfocadas a desarrollar el potencial del becario).

La evidencia obtenida es insuficiente para determinar que los egresados de Erasmus+ logran alcanzar una inserción laboral en el ámbito del sector público (gobierno), con excepción de Agencias de Cooperación Internacional como lo es el CONACYT, ya sea por medio de un empleo al interior de la organización (D 2:02), o por medio de una Cátedra CONACYT (D 6:05).

La inserción laboral ha prevalecido principalmente en el sector académico y científico, con la posibilidad de desempeñarse en organizaciones internacionales de cooperación internacional (CONACYT, DAAD), o en algún tipo de organización con vocación social (OIM). De manera secundaria, los egresados no descartan trabajar en la iniciativa privada o apostar por el emprendimiento. No obstante, la evidencia obtenida a lo largo de la investigación no sugiere que el sector público (excepto Universidades u Organizaciones Internacionales de Cooperación) sea una alternativa viable de inserción laboral para los egresados de Erasmus+

No existe -como tal- una política de inserción laboral por parte del Programa Erasmus+ -al menos en México- lo cual explica lo limitado de los resultados de la investigación, ya que la inserción laboral en el sector académico proviene principalmente de las redes de contactos que los egresados ya tenían previamente o fueron adquiriendo durante sus Programas de Educación-Formación, mientras que el emprendimiento proviene principalmente de la iniciativa personal de los egresados, así como ante la imposibilidad de alcanzar salarios competitivos como parte del mercado laboral mexicano. Lo más aproximado en la materia se encuentra en

el marco de las Cátedras CONACYT, mismas que si bien ofrecen un salario competitivo en el mercado laboral mexicano ($ 23,000.00 mensuales), se caracterizan por contratos no-permanentes y condiciones de precariedad laboral y pocas expectativas de consolidar una carrera profesional en el largo plazo (D 6:05), situación que va de la mano de los fenómenos de subocupación, precariedad laboral y eventualmente, marginalización para aquellos antiguos becarios que no logran reinsertarse laboralmente en la organización en la que trabajaban previamente a sus estudios de posgrado o que no lograron una nueva inserción laboral exitosa (Anderco, 2020), (Rodríguez, 2003).

Alguna conclusión con relación al Perfil del Egresado de Erasmus+, consiste en que se puede inferir que sus egresados poseen una serie de *habilidades duras* y *blandas* diferenciadas con relación a otros Programas de Becas. Ej. D 6:05 señala una especie de "competencia" con los Programas de EE.UU., de los cuáles se puede inferir que su perfil se encuentra más enfocado hacia el sector público o puestos laborales en el gobierno o la administración pública.

En adición a lo anterior, Erasmus+ ofrece un catálogo de formaciones desde las distintas áreas del conocimiento, sin embargo, su difusión se lleva a cabo fundamentalmente por las universidades integrantes de los respectivos *Consorcios Erasmus Mundus*, así como los ex becarios que cursaron sus respectivos programas (D 2:02 y D 4:04), en tanto que la oficina de Erasmus+ en México (Delegación de la UE) cumple principalmente una labor de apoyo y difusión de los Programas. No obstante, la dispersión de IES como de EMJM dificulta una especialización de la oferta de formación por parte de Erasmus+, lo cual conlleva que aquellos profesionistas que buscan una Maestría de Alto Nivel, opten por enrolarse con otros Programas de Becas (CONACYT, Fulbright, Campus France, entre otros). Dado el carácter limitado de la literatura sobre el tema, se recomendaría un estudio más allá del nivel

descriptivo-enunciativo (Catálogos de Formación) por una investigación de corte explicativa y escalable hacia un nivel predictivo de análisis.

También cabe preguntarse: ¿En qué medida las relaciones de poder al interior de la organización han repercutido en los procesos de inserción laboral para los egresados de programas de posgrado en el extranjero en México? (Frenkel, 2009) (Sanabria et al., 2015). De la respuesta a la pregunta de investigación mencionada se podrán encontrar hallazgos más concluyentes acerca del éxito (o falta de él) en los procesos de inserción laboral por parte de los Egresados del Programa de Erasmus+, así como de las organizaciones en las que consiguen empleo a su retorno a México.

Consecuencia de lo anterior, es importante reflexionar acerca del nivel de cumplimiento de los supuestos de investigación planteados en la parte inicial de la Tesis.

En la presente perspectiva, cabe destacar que el primer supuesto sí se cumple, al observar que el Programa Erasmus sí proporciona un Perfil Internacional, denominado *Perfil Erasmus*, a los egresados del EMJM, lo cual fue corroborado por las cinco personas entrevistadas y también se encuentra reforzado por la literatura existente (Fresan, 2017) y por el desarrollo de las redes existentes (*networking*) a través de la creación de Asociación de Ex Becarios Erasmus, como es el caso de EMA (Najmanovich, 2005), (Toledo, 2004), (Alcaide, 2013). Dicho hallazgo también es ratificado por el 80% de las personas que fueron sondeadas (12/15) durante la fase de trabajo de campo y también fue abordado en la sección de resultados (*Cfr*. Cap. 9.3.5).

Mientras tanto, se encontraron hallazgos parciales con relación al 2° supuesto de investigación: en el marco de la formación de Consorcios de Universidades, la evidencia es

limitada aunque presente, al menos para México. Se establecieron algunos Consorcios de Universidades Erasmus Mundus, en específico con la Universidad Iberoamericana (Ciudad de México) y con la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) (D 4:04) (Morales, 2020), mismos que prosperaron a instancias individuales de dos *Erasmus Alumni*, sin embargo, no existe evidencia que demuestre un esfuerzo institucional por parte de las autoridades coordinadoras del Programa Erasmus+ para desarrollar una política que promueva el establecimiento de alianzas (KA2) entre las IES mexicanas y europeas.

Derivado de lo anterior, las *limitaciones institucionales* (3° supuesto) se han convertido en un freno para que el Programa Erasmus pueda tener una evolución y procesos de cambios perceptibles, tanto para las IES mexicanas como para los estudiantes interesados en postularse a una beca. Erasmus+ ofrece incentivos como es el monto de la beca y gastos de apoyo en materia de traslados entre el país de origen y las Universidades Europeas, así como un estímulo de mudanza, además de la posibilidad de realizar prácticas profesionales en función de los programas ofertados por los Consorcios ya referidos. Sin embargo, el proceso de postulación sigue siendo lento y está sujeto a las condiciones burocráticas imperantes, tanto en el país de origen como en los países de destino debido a las condiciones legales existentes (Ej. revalidación de títulos, apostillas, visados, alojamiento, etc.), lo cual quedaría sujeto a revisión una vez que se observen desarrollos futuros en materia de movilidad virtual, misma que constituye una condicionante que apareció recientemente derivada de la pandemia de COVID-19, no obstante, que las revisiones en la estructura del programa dependen de los presupuestos de la UE, mismos que se ajustarán hasta el año 2027.

Derivado de lo anterior, el cumplimiento del 4° supuesto de investigación (*Organización Flexible y Abierta al Cambio*) depende de las inercias (*path-dependencies*) que se encuentran inmersas en el contexto exterior al Programa Erasmus+. En este sentido, la flexibilidad ha sido

proporcionada por las redes de ex becarios (EMA), las cuáles cumplen la función de una organización complementaria, pero en la práctica independiente a Erasmus+, ya que su activismo se ha convertido en un aliciente de promoción. Sin embargo, la *apertura al cambio* depende también de la competencia ejercida por otras opciones de becas en el extranjero (*Cfr*. Cap. 7) a través de la cuál, las organizaciones nacionales (Fulbright, Campus France y DAAD) ofrecen becas especializadas en campos como: Administración Pública, Negocios Internacionales o Ciencia, Tecnología, Ingenierías y Matemáticas (STEM), cuya consecuencia inmediata se observa en aquellos potenciales becarios que buscan cursar Maestrías en campos muy especializados del conocimiento, dejando a Erasmus+ el mercado enfocado en Programas de Corte Transdisciplinario, en apoyo de la "división del trabajo", explicada en la sección anterior.

Otro aspecto a considerar es la contribución del Programa de Erasmus+ en materia del análisis de los impactos sociales de la investigación, mismos que deben vincularse con proyectos de Innovación Social en beneficio de la Comunidad, específicamente con relación al cumplimiento de los ODS de la ONU, No. 4 (*Educación de Calidad*), No. 8 (*Trabajo Decente*) y No. 17 (*Alianza Global para el Desarrollo Sostenible*), motivo por el cual, se observa que la presente investigación doctoral requiere estar en permanente contacto con el entorno geográfico, físico e institucional de la organización en la que el tesista labora actualmente, en el presente caso, de la ULSA para encontrar un campo de aplicación del Programa. De allí la sugerencia de proponer que la ULSA se incorpore en algún Consorcio de Universidades *Erasmus Mundus* con sus contrapartes europeas en función del cumplimiento de los ODS mencionados, así como de su Modelo Educativo Vigente (Estrada et al., 2016), (Vargas A., 2013), en específico, con relación a la implementación del ODS 4.

Por su parte, la implementación del ODS 8 depende de la normatividad laboral que aplique la STPS, así como de las distintas organizaciones (particularmente ONG's e Iniciativa Privada) en las que se insertan laboralmente los egresados del Programa Erasmus+

Es imperativo que la ULSA prosiga con su estrategia de internacionalización y la consiga alinear con la KA-2 del Programa Erasmus+ (*Alianzas y Estrategias*) y el ODS No. 17 (*Alianza Global para el Desarrollo Sostenible*) a través de la firma de un Convenio Erasmus+ que le permita formar o integrarse en un Consorcio de Universidades *Erasmus Mundus*, para diversificar su oferta académica a través de la organización e incorporación en alguno de los EMJM que le proporcione visibilidad a la Universidad e internacionalización, al mismo tiempo que el Programa Erasmus+ cuente con un socio confiable en México más allá de las Universidades que habitualmente colaboran con el Programa (UNAM, IBERO, BUAP, IPN, UAM o Universidad Veracruzana), y de esta manera, extender tanto sus redes académicas como de alumnos y exalumnos.

Derivado de lo anterior, se aprecia el acercamiento con distintos instrumentos de evaluación del proyecto, principalmente de carácter cualitativo, con lo cual se garantiza mayor validez y confiabilidad a los resultados de la investigación. Concretamente se utilizó la Lista de Julie T. Klein para la evaluación de proyectos transdisciplinarios (Carrizo et al., 2004), así como el empleo de una evaluación *ex post*, bajo el formato de la Agencia Austríaca de Cooperación y la OCDE (ADA, 2009), (*Cfr*. Cap. 8.5). De esta manera, se realizó una primera propuesta de evaluación con referencia a los efectos del Programa Erasmus Mundus y Erasmus+ en México, con el propósito de que pueda convertirse en un detonador para evaluaciones subsecuentes, preferentemente de tipo multi-método y cuenten con mayor infraestructura y recursos que les permitan contar con mayor rigor y profundidad en beneficio no solamente de los estudiantes,

sino de los tomadores de decisiones, tanto del Programa como de las Instituciones del Estado Mexicano, principalmente aquellas del sector técnico y científico, así como del sector laboral.

Con base en la evidencia presentada, se puede afirmar que la principal fortaleza del Programa Erasmus+ es el desarrollo de "habilidades blandas" (*soft skills*) mismas que le dan un valor agregado frente a otros programas de becas, lo cual afecta en de manera positiva la inserción laboral de sus ex becarios en materia de empleabilidad. No obstante, su proceso de inserción laboral no se traduce en automático en que el *Erasmus Alumni* pueda tener un **ingreso alto** o mejor al que tenía previo a sus estudios (*Cfr*. Cap. 6), lo cual depende de una serie de factores (en ocasiones aleatorios) (Pinto, 2016) que repercuten en el carácter variable de sus ingresos al momento de conseguir empleo o autoemplearse en México.

A partir del Capítulo 8 (*Evaluación de impactos sociales del Programa Erasmus*+) se recomienda la negociación de acuerdos y formación de Consorcios de Universidades Erasmus+, tanto con otras universidades mexicanas como extranjeras, así como con otras IES que lo consideren como parte de su estrategia de internacionalización, lo cual es congruente y va acorde con el Modelo Educativo y la función sustantiva (en específico con los ejes de Docencia y Investigación) por parte de algunas Universidades Mexicanas como es el caso de la ULSA, quien también se encuentra comprometida con la política de RSU.

Mientras tanto, el Programa Erasmus+ es demasiado amplio -y disperso- lo cual dificulta, tanto su operacionalización (inclusive en el mismo seno de la UE), como la evaluación de sus objetivos y metas, así como alcanzar un aprovechamiento amplio de sus beneficios, principalmente para el caso de los "Terceros Países" (en este caso, México), en razón de la naturaleza amplia y del tipo de organización en la que se encuentra constituida la UE, motivo por el que se recomienda priorizar algún aspecto que vaya acorde con el interés nacional y de

esta manera, las organizaciones mexicanas -ya sea en el ámbito de las IES o del gobierno- aprovechen este programa de cooperación internacional en función de sus metas e intereses prioritarios, no solamente desde el incremento de su volumen de negocio, sino también desde un amplio espectro para la formación de redes transnacionales, en los ámbitos académico, organizacional y político.

12) Referencias

Acemoglu, D., & Robinson, J. (2018). *Por qué fracasan los países* (1° ed.). Ediciones Culturales Paidós (CRÍTICA).

Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2016). *Acciones y Programas -> Cooperación Académica.* https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/oferta-para-mexicanos

Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2018). *Gobierno de México*. https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/que-es-la-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-29339

Alcaide Lozano, V. (2013). *El Capital Social y las Trayectorias Laborales. Las redes personales como mecanismos y recursos para la inserción y la trayectoria laboral.* [Tesis de Doctorado, Universitat Autònoma de Barcelona]. https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2013/hdl_10803_129414/val1de1.pdf

Allison, G., & Zelikow, P. (1999). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis.* Longman.

Alpuche, E., Bernal, J., & Chiatchoua, C. (2018). El poder y la organización: una mirada desde la Nueva Economía Institucional (NEI). *Gestión y Estrategia,* (54), 39-51. https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2018n54/Alpuche

Amador, R. (2011). Redes complejas de educación superior a distancia en México hacia el año 2020. *Perfiles Educativos,* (XXIII), 45-58.

Anderco, R. (2020). Precariousness: The new stage of economic development or economic prevalecence in the new stage? *Perspectives of Law and Public Administration, 9*(2), 176-181.

Arce, O., & Gomis, R. (2020). Las Cátedras Conacyt en los márges de la subcontratación y la flexibilidad laboral. *Noésis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 28,* 1-24. doi:https://doi.org/10.20983/noesis.2019.3.1

Asesoría Contable y Fiscal para Empresarios S.C. (2020). 10 tendencias de empleo en México. *Administración de Nómina*: http://www.administraciondenomina.mx/10-tendencias-de-empleo-en-m-xico/

Asociación Nacional de Escuelas y Facultades Ingeniería A.C. (ANFEI). (2010). Ingeniería México 2030: Escenarios de Futuro. *Documento de Trabajo.*, 100. https://conaii.org.mx/wp-content/uploads/2020/11/Libro_Ing_Mex_2030.pdf

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). (2022). *Estadística de Educación Superior - Posgrado*. http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior

ATLAS.ti Qualitative Data Analysis (en español). (2020). *Bienvenido a ATLAS.ti Sophisticated Data Analysis. Easy to use like never before.* https://atlasti.com/es/

Austrian Development Agency, Evaluation Unit. (2009). *Guidelines for Project and Programme Evaluations.* The Operational Unit of the Austrian Development Cooperation. https://www.oecd.org/derec/austria/AUSTRIA%20ADA%20ADC%20Guidelines.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe.* https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El_futuro_del_trabajo_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_Una_gran_oportunidad_para_la_regi%C3%B3n_versi%C3%B3n_para_imprimir.pdf

Barragan Codina, J., & Leal Lopez, R. (agosto de 2013). *The Importance of Student Mobility, Academic Exchange and Internationalization of Higher Education for College Students in a Globalized World: The Mexican and Latin American Case.* Daena: International Journal of Good Conscience. http://www.spentamexico.org/v8-n2/A3.8(2)48-63.pdf

Beltran, M. (1985). Cinco vías de acceso a la realidad social. *REIS: Revista Española de investigaciones*, 7-41. https://www.jstor.org/stable/40183084?seq=1

Billot, J., West, D., Khong, L., Skorobohacz, C., Roxa, T., Murray, S., & Gayle, B. (2013). Followership in Higher Education: Academic Teachers and Their Formal Leaders. *Teaching & Learning Inquiry: The ISSOTL Journal, 1*[2, Special Issue: Writing Without Borders], 91-103. https://doi.org/10.2979/teachlearninqu.1.2.91

Brint, S., & Karabel, J. (2001). Los orígenes y las transformaciones institucionales: el caso de las escuelas locales de los Estados Unidos. En W. Powell, & P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 413-440). Fondo de Cultura Económica (FCE).

Caballero, G. (2011). Economía de las instituciones: de Coase y North a Williamson y Ostrom. Revista Vasca de Economía. (77), 14-51. https://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=73&registro=1144

Camino, A., & Chiatchoua, C. (2021). Tendencias del empleo en actividades terciarias para la Generación Millennial. *Revista Internacional de Salarios Dignos, 3*(2), 1-21. http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/OISAD/article/view/3108/3063

Camino, A. (8 de febrero de 2023). Participación de los egresados de posgrado con Perfil Erasmus en proyectos con Impacto Social en el marco del ODS # 17. En *Memorias del Concurso Lasallista de Investigación, Desarrollo e Innovación*. Vol. 9, No. 2 (2022), DHS 67-72, DOI: 10.26457/mclidi.v9i2.3422 Universidad La Salle México. https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/mclidi/article/view/3422/3423

Campos, G. (2003). Implicancias del concepto de empleabilidad en la reforma educativa. *Revista Iberoamericana de Educación.* doi:https://doi.org/10.35362/rie33230033

Canales, M. (2003). Propuesta de programa de televisión formativo para niños: Análisis de audiencia y producción. *Universidad de las Américas Puebla, Escuela de Ciencias*

Sociales. (pp. 53-63). http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/canales_r_m/capitulo4.pdf

Carrizo, L., Espina, M., & Klein, J. (2004). *Transdisciplinariedad y Complejidad en el Análisis Social.* Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Programa MOST. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000136367

Castillo, M. (2020). La teoría de las N-hélices en los tiempos de hoy. *Journal of Technology Management & Innovation, 15*(3), 3-5. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242020000300003

Centro de Estudios de Opinión (CEO). (2017). Las características de los sondeos de opinión pública. *Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas*. 22. https://www.rua.unam.mx/portal/recursos/ficha/13651/las-caracteristicas-de-los-sondeos-de-opinion-publica

Chanlat, J.-F. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales et humaines.* pp. 159-175. De Boek.

Chiatchoua, C., & Tomta, D. (2017). *Perspectivas de la Innovación regional en México: propuesta de un modelo.* Colofón.

Chiavenato, I. (2016). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* (8ª ed.). McGraw Hill Education.

Coase, R. (1937). *The Nature of the Firm* (Vols. No. 4, 386405). Oxford University Press.

Comisión Europea. (26 de enero de 2017). *De Erasmus a Erasmus+: treinta años de historia.* Hoja Informativa. MEMO-17-83_ES_Erasmus+-Fact_Sheet.pdf.

Comisión Europea. (16 de septiembre de 2019a). *Erasmus+.* https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/individuals/students/erasmus-mundus-joint-master-degrees_en

Comisión Europea. (16 de septiembre de 2019b). *Página Web Oficial del sitio Erasmus*+. https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about_en

Comisión Europea. (2020). *Erasmus*+ *Guía del Programa*. 2 (2020), 350. https://erasmus-plus.ec.europa.eu/es/document/erasmus-programme-guide-2020-version-3

Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONSAMI). (7 de noviembre de 2021). *Incremento al salario mínimo para 2021.* https://www.gob.mx/conasami/articulos/incremento-al-salario-minimo-para-2021?tab=#:~:text=El%20salario%20m%C3%ADnimo%20es%20la%20cantidad%20m%C3%ADnima%20recibida,Frontera%20Norte%20pasa%20de%20%24185.56%20a%20%24213.39.%20

CONACYT. (2019). *Sistema Integrado de Informacion sobre Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación (SIICYT)*. https://www.siicyt.gob.mx/index.php/estadisticas/informe-general/informe-general-2019

CONACYT. (2021). *Informe de Autoevaluación del CONACYT Enero-Diciembre 2020.* https://www.siicyt.gob.mx/index.php/transparencia/informes-conacyt/informe-de-autoevaluacion/informe-de-autoevaluacion-2020/4943-inf-autoevaluacion-2020-ene-dic/file

CONACYT. (2022). *Informe de Autoevaluación correspondiente al ejercicio 2021.* Oficial, Ciudad de México. https://www.siicyt.gob.mx/index.php/transparencia/informes-conacyt/informe-de-autoevaluacion/informe-de-autoevaluacion-2021/4968-informe-de-autoevaluacion-2021-1/file

Coombs, R., & Hull, R. (1997). 'Knowledge Management Practices' and Path-Dependency in Innovation. *Manchester: Centre for Research on Innovation and Competition*. 27, 237-253

Craciun, D., Orosz, K., & Proteasa, V. (2020). Does Erasmus Mobility Increase Employability? Using Register Data to Investigate the Labour Market Outcomes of University Graduates. *European Higher Education Area: Challenges for a New Decade*, 105-119. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-030-56316-5_8

Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications Ltd.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). The Discipline and Practice of Qualitative Research. En N. Denzin, & Y. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*. pp. 1-20. doi:https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2001.0472a.x

Didou Aupetit, S. (2015). Movilidad internacional de estudiantes en México: cifras y tendencias. *II Diálogo Sectorial México-Unión Europea y seminario de expertos sobre educación superior*. Red sobre internacionalización y movilidades académicas y científicas. RIMAC/Red CONACYT n. 260402.

Dussel, E. (2004). Sistema-Mundo y "Transmodernidad". En S. Dube, *Modernidades Coloniales: otros pasado, historias presentes* (pp. 201-226). El Colegio de México A.C.

EMA-LA México (Becarios y Exbecarios) [Ríos Clemente, E.]. (29 de mayo de 2020). *¿Cómo revalidar en México tu Título Erasmus? Experiencias durante la revalidación*. [Presentación de Power Point]. Facebook. https://www.facebook.com/photo/?fbid=10157023494400741&set=oa.2861595467264285

EMA-LA México (Becarios y Ex-Becarios). (02 de abril de 2021). [Actualización de estado]. Facebook. https://www.facebook.com/groups/144797892277403

Erasmus Mundus Association (EMA). (10 de octubre de 2021). *EMA: The Erasmus Mundus Students and Alumni Association*. https://www.em-a.eu/

Erasmus Mundus - México (EMA-LA). (2 de abril de 2021), [Actualización de estado]. Facebook. https://www.facebook.com/groups/erasmus.mundus.mexico/about

Erasmus+ Student and Alumni Alliance (ESAA). (6 de noviembre de 2021). https://www.esaa-eu.org/

Escuela de Organización Industrial. (10 de noviembre de 2020). Definición de Innovación. *Red de Agentes para la Innovación*. Blog. https://www.eoi.es/blogs/redinnovacionEOI/2015/09/03/que-es-la-innovacion/

Erasmus Student Network (ESN). (6 de noviembre de 2021). https://esn.org/

Estrada, M., Brand, J., Elías, R., Guzik, R., Hernández, A., Noriega, J., Silva-Bustillos, J. y Vargas, E. (2016). *El proyecto Académico de la Universidad La Salle, a partir de las orientaciones emanadas del Modelo Educativo: Un itinerario para la Comunidad Universitaria.* De La Salle Ediciones. https://editorialparmenia.com.mx/media/wysiwyg/pdf/el-proyecto-acadeemico-de-la-universidad-la-salle-2a-ed-vers-02-MJAB-24-jun.pdf

European Commission. (22 de octubre de 2019). *Erasmus+ Programme Annual Report 2015.* https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus/files/erasmus-plus-annual-report-2015.pdf

European Commission. (3 de noviembre de 2019). *Higher Education*. International Cooperation and Development. https://ec.europa.eu/europeaid/regions/latin-america/higher-education_en

European Commission (12 de marzo de 2020). *Erasmus Mundus Joint Master Degrees FAQ*. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA). https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/erasmus-mundus-joint-master-degrees/faq/10113_en

European Commission. (10 de julio de 2022). *Asociaciones para la cooperación*. Erasmus+ EU programme for education, training, youth and sport. https://erasmus-plus.ec.europa.eu/es/programme-guide/part-b/key-action-2/partnerships-cooperation

European Commission. (21 de agosto de 2022). *Erasmus+ EU programme for education, training, youth and sport*. Presupuesto. https://erasmus-plus.ec.europa.eu/es/programme-guide/part-a/priorities-of-the-erasmus-programme/budget

European Commission. (24 de noviembre de 2022). *Erasmus+ Annual Report 2020.* Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7bda9285-5cc4-11ec-91ac-01aa75ed71a1/language-en

Firth, A. (2010). Etnometodología. *Discurso & Sociedad, 4*(3), 597-614. www.dissoc.org

Frenkel, S. (2009). Critical Reflections on Labor Process Theory, Work and Management. En M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willlmott, *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 525-535). Oxford University Press.

Fresan, M. (mayo/agosto de 2017). Efecto de la movilidad académica en la configuración del perfil de los altos funcionarios en México. *Sociológica*, 32(91), pp. 177-210. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732017000200177&lng=es&tlng=es.

Fulbright Association. (2014). *Engage. Support. Inspire. 2013 Annual Report.* https://fulbright.org/wp-content/uploads/2018/01/Annual-Report-2013.pdf?target=blank

Fulbright Association. (2015). *Connecting in ways that matter: knowledge, reason, compassion. Annual Report 2014.* https://fulbright.org/wp-content/uploads/2018/01/FulbrightAssn_2014AnnualReport2014_web.pdf?target=blank

Fulbright Association. (2016). *Annual Report 2015.* https://fulbright.org/wp-content/uploads/2018/01/2015-annual-report-2.pdf?target=blank

Fulbright Association. (2018). *2017 Annual Report: Now more than ever.* https://fulbright.org/wp-content/uploads/2018/08/FUL_AnnualReport2017_AR-Final-A-1.pdf?target=blank

Fulbright Association. (2019). *One World, Many Voices: 2018 Annual Report.* https://fulbright.org/wp-content/uploads/2019/07/2018-Annual-Report.pdf?target=blank

Fulbright Association. (2020). *2019 Annual Report.* https://fulbright.org/wp-content/uploads/2020/07/FUL_AnnualReport2019-Web.pdf?target=blank

Fulbright Association. (2021). *2020 Annual Report.* https://fulbright.org/wp-content/uploads/2021/08/2020-Annual-Report2.pdf?target=blank

Fulbright Association. (2022). *2021 Annual Report.* United States Department of State, Bureau of Educational and Cultural Affairs. https://fulbright.org/wp-content/uploads/2022/08/AR2021-4.pdf?target=blank

Fulbright COMEXUS. (2020). *Informe Anual 2019.* Embajada de los Estados Unidos de América en México, Becas Fulbright-García Robles. https://fliphtml5.com/obqqq/nxqb/basic

Fundación Corresponsables. (2016). *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o cómo aterrizar la utopía de un mundo mejor.* ObservaRSE. https://www.corresponsables.com/download/DOSSIER_ODS_IBERO.pdf

García, T. (marzo de 2003). *El Cuestionario como instrumento de investigación / evaluación*. U. Santana Editor. http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf

García, J. (junio de 2011). Una definición estructural de capital social. *REDES - Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales, 20*(6), 132-160. doi:10.5565/rev/redes.411

GaragErasmus (gE). (2021). *GaragErasmus. The professional network of the Erasmus Generation.* http://garagerasmus.org/

Gestión Empresarial. (2018). *Inserción Laboral,* Promonet Comunicaciones S.L. https://www.gestion.org/insercion-laboral/

Giddens, A. (2014). *Sociología.* Alianza Editorial, S.A.

Gobierno de México. (11 de septiembre de 2017). *Objetivo de Desarrollo Sostenible 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico*. https://www.gob.mx/agenda2030/articulos/8-trabajo-decente-y-crecimiento-economico

Gonzalez, N. (julio/diciembre de 2014). *La teoría de redes sociales y las políticas públicas. Una aproximación al debate teórico y a las posibilidades de intervención en realidades sociales*. FORUM: Revista Departamento de Ciencia Política. Universidad Nacional del Colombia, Sede Medellín. (6), 81-97. https://revistas.unal.edu.co/index.php/forum/article/view/52968

Gonzalez, H., & Jimenez, A. (2014). *Inserción Laboral de Nuevos Investigadores con Grado de Doctor en Chile.* Journal of technology management & innovation.: https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242014000400010

Grawitz, M., & Balcells, J. (1975). *Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales* (Tomo II). Hispano Europea.

Grynspan, R. (2019). *Objetivo de Desarrolllo Sostenible 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.* CNDH.

Hernandez, L. (31 de octubre de 2019). *Innovación: ¿qué es y qué no es?* Entrepreneur.com https://www.entrepreneur.com/article/272352

Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de las Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw Hill Education.

Ibarra, E. (1999). Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas. *Economía, organización y trabajo: un enfoque sociológico.*, 95-154.

Indeed. (2020). *Evaluaciones de Empresa - ISSSTE*. https://www.indeed.com.mx/cmp/Issste/salaries

INDESOL. (2013). *Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos sociales (SM&E).* Project Concern International Mexico A.C. (Coord.) / INDESOL. http://indesol.gob.mx/

INEGI. (2020a). *ECOVID-IE 2020. Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas*. https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie

INEGI. (2020b). *Encuesta Telefónica sobre COVID-19 y Mercado Laboral (ECOVID-ML)*. https://www.inegi.org.mx/investigacion/ecovidml/2020/

Jepperson, R. L. (2001). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En W. Powell, & P. DiMaggio (Eds.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 193-215). Fondo de Cultura Económica.

Jiménez, C. (Junio de 2015). El paradigma transmoderno en la Administración, los retos metodológicos. En *Administración y Organizaciones.* 18(34), 15-33. https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/59

Kast, F., & Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias.* McGraw-Hill.

Kelly Services. (2019). *Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) 2019.* Documento de Trabajo, Departamento de Ingeniería de Centro de Datos.

Kern , A. (2013). Oportunidades y desafíos de la cooperación científica y tecnológica para los Países de Renta Media. *La Cooperación Internacional desde la visión de los PRM. Discusiones conceptuales, diseño de políticas y prácticas sudamericanas.* UNR Editora.

López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero.* 09(08), 69-74. https://www.puntocero.ucb.edu.bo/a

Lorenzo, N. (Abril de 2014). Erasmus Plus (Erasmus+), con sus más y sus menos, una apuesta por la movilidad en la formación europea. *Organización y Gestión Educativa, 22*(3), 14. https://www.researchgate.net/publication/275715084

Maldonado, A. (2017). *Patlani. Encuesta mexicana de movilidad internacional estudiantil, 2014-2015 y 2015-2016.* Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

Martínez, M. (diciembre de 2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma [online],* 27(2), 7-33. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002

Martínez, L. (2015). *La promoción del (auto)emprendimiento en España y sus efectos sobre el Estado de Bienestar*. 17. Universidad Pública de Navarra, Departamento de Trabajo Social.

Martínez, M. (2010). El trabajo en la Agenda de los Organismos Internacionales y sus principales tendencias. En J. Estay, & M. Correa (Eds.), *La Agenda Global en los Organismos Internacionales* (pp. 131-173). UAM-X / BUAP.

Mediavilla, J., & Valero, J. (septiembre de 2016). Movilidad juvenil, programa Erasmus e inserción laboral de los egresados. (L. Navarrete, Ed.) *Revista de Estudios de Juventud,* (113), 27-38. http://www.injuve.es/observatorio/economia-consumo-y-estilos-de-vida/revista-de-estudios-de-juventud-113-juventud-transnacional-la-movilidad-juvenil-en-europa

Medina, R., Elías, R., Garriga, M., & Flores, K. (2021). *Plan Maestro de Responsabilidad Social Universitaria La Salle 2021-2025.* Universidad La Salle, Vicerrectoría de Bienestar y Formación. Editorial Parmenia. https://editorialparmenia.com.mx/pub/media/wysiwyg/pdf/Dimension_9.pdf

MEDU. (2022). MEDU Protection: https://meduprotection.com/

Méndez, I., Namihira, D., Moreno, L., & Sosa, C. (1990). *El Protocolo de Investigación: Lineamientos para su elaboración y análisis.* Trillas.

Ministerio de Educación de la República de Colombia. (2015). *Movilidad Académica - Guías para la internacionalización de la educación superior.* https://issuu.com/hans268/docs/2._movilidad_ac

Mondragón Ortiz, C. (julio de 2020). Política de internacionalización en programas educativos de posgrado: el caso del Consejo Mexicano de Estudios de Posgrado. [Tesis de Maestría, Universidad de Guadalajara – Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas] http://www.comepo.org.mx/images/pdf/2020/Cristobal_Mondragon_tesis_COMEPO_2020.pdf

Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Guía Didáctica.* Universidad Surcolombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactiva-metodologia-de-la-investigacion.pdf

Morales, H. (2020). Master Erasmus Mundus: Techniques, Patrimoine, Territoires de L'industrie (TPTI). *Seminarios de movilidad de los estudiantes de la promoción XII* (pág. 29). BUAP.

Moreno, A. (2015). *Administración Financiera.* Universidad Militar Nueva Granada - Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS). http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_i/unidad_5/DM.pdf

Morgan, J. (Octubre de 2016). La resiliencia y su relación con el desempeño laboral. *Revista Fidélitas,* 06, 11-22.

Muñoz, J., & Sahagún, M. (enero de 2017). *Hacer análisis cualitativo con Atlas.ti 7*. Manual de uso. (Versión 1.1).

Najmanovich, D. (11 de 2005). La Organización en Red de Redes y de Organizaciones. *Conceptos Sociales*, UNAM, 37. http://conceptos.sociales.unam.mx/conceptos_final/458trabajo.pdf

North, D. (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico.* Fondo de Cultura Económica.

OCDE. (2019). *El Futuro del Trabajo: Perspectivas de empleo de la OCDE 2019.* Universidad de Celaya.

Oceans Network. (2021). *Oceans Network.* https://www.oceans-network.eu/

OECD. (2019). *EL FUTURO DEL TRABAJO ¿Cómo se sitúa MÉXICO?* OECD Employment Outlook. http://www.oecd.org/mexico/Employment-Outlook-Mexico-ES.pdf

Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización.* Penguin Random House Grupo Editorial.

Organización Internacional del Trabajo. (23 de septiembre 2020). *La COVID-19 y el mundo del trabajo: Estimaciones actualizadas y análisis.* Observatorio de la OIT.

Organización Internacional del Trabajo, Oficina de Estadísticas (ILOSTAT). (23 de abril de 2021). *Employment Statistcs*. https://ilostat.ilo.org/topics/employment/

Ortega, O. (15 de marzo de 2014). *Empleabilidad: definición, concepto y análisis*. Trabajo y personal. https://trabajoypersonal.com/empleabilidad/

Ortega, O. (22 de agosto de 2019). *Habilidades duras: ¿cuáles son? 12 ejemplos de hard skills.* Trabajo y Personal. https://trabajoypersonal.com/habilidades-duras/

Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity.* Princeton University Press.

Parada, C. (2003). *Santa Cruz, Economía y Poder 1952-1993.* Fundación Cultural Ramón Darío Gutiérrez.

Pérez, W. (22 de septiembre de 2017). *¿Que son las habilidades blandas?* Gestiópolis. https://www.gestiopolis.com/las-habilidades-blandas/

Picado, X. (1997). *Hacia la elaboración de indicadores de evaluación.* Universidad de Costa Rica, San José, (29-29), 167-186. https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/538

Pinto, C. (8 de Agosto de 2016). *Reflexiones sobre la inserción laboral de doctores en universidades chilenas*. FRONTERAS - Revista de Ciencias Sociales Humanidades, III(1), 109-124.

Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (37ª reimp. ed.). Grupo Editorial Patria.

Powell, W., & DiMaggio, P. (2001). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Estudio introductorio de Jorge Javier Romero.* Fondo de Cultura Económica.

Real Academia Española. (s.f.). *Empleabilidad*, Diccionario de la lengua española. https://dle.rae.es/empleabilidad

République Francaise. (Octobre de 2021). Fiche mobilité: *Mexique*. Agence Campus France.

Ritzer, G. (1997). *Teoría Sociológica Contemporánea.* McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.

Robbins, S. (s.a.). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica.* Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Rodríguez, C. (Julio-Septiembre de 2003). *La inserción laboral de egresados de la educación superior en el Estado de Hidalgo.* Revista de la Educación Superior, 32(127), 7-22. http://publicaciones.anuies.mx/revista/127/2/1/es/la-insercion-laboral-de-egresados-de-la-educacion-superior-en-el

Romero, J. (2001). Los nuevos institucionalismos: sus diferencias, sus cercanías. En W. Powell, & P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 7-29). Universidad Autónoma del Estado de México (UAMEX) y Fondo de Cultura Económica (FCE).

San Martin, D. (2014). *Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa.* Revista Electrónica de Investigación Educativa, 16(1). http://redie.uabc.mx/vol16no1/contenido-sanmartin.html

Sanabria, M., Saavedra, J., & Smida, A. (Junio de 2015). *Estudios Críticos en Administración (ECA) o Critical Management Studies (CMS)*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, XXIII(1), 209-23.

Scheel, C. (reimp. 2011). *Las TICs: un nuevo modelo de negocios: Inserción de la empresa en las economías de red.* Trillas-ITESM.

SDSN Australia / Pacífico. (2017). *Cómo empezar con los ODS en las Universidades: Una guía para las Universidades, los Centros de Educación Superior y el sector académico.* Sustainable Development Solutions Network - Australia/Pacific.

SDSN México. (2021). *Informe sobre el Avance en la Implementación de la Agenda 2030 en el Sector Académico y el sector de Innovación Social.* Red SDSN México.

Servicio Nacional de Empleo. (2019). *Observatorio Laboral.* Estadísticas de carreras profesionales por área. https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Ola_indice_estadisticas_area.html

Servicio Nacional de Empleo (SNE). (2019a). *Observatorio Laboral.* Económico - Administrativas: https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Administrativo.html

Servicio Nacional de Empleo (SNE). (2019b). *Observatorio Laboral.* Educación: https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Educacion.html

Servicio Nacional de Empleo (SNE). (2019c). *Observatorio Laboral.* Ciencias Sociales.: https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Sociales.html

Spaulding, L., & Rockinson-Szapkiw, A. (2012). Hearing their Voices: Factors Doctoral Candidates Attribute to their Persistence. *International Journal of Doctoral Studies, 7*, 199-219.

Stockwell, N., Bengoetxea, E., & Tauch, C. (2011). El Espacio Europeo de Educación Superior y la promoción de la cooperación académica y de la movilidad con México. *Perfiles Educativos,* XXXIII(133), 198-205.

STPS / INEGI. (2020). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Indicadores Trimestrales (15 años y más).* Gobierno de México. http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/enoe_trim15.htm

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada,* Universidad de Antioquia. www.editorialudea.com

Taylor, S., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados.* Ediciones Paidós Ibérica.

Thurow, L. (1988). *La sociedad de suma cero*. Ediciones Orbis.

Toledo, F. (enero-abril de 2004). ¿Cómo entender los factores condicionantes de la movilidad ocupacional mediante los aportes de la Nueva Sociología Económica? *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, 11*(34), 251-274. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10503410

Tribunal de Cuentas Europeo. (2018). *La movilidad en Erasmus+: Millones de participantes y valor añadido europeo multidimensional, pero es necesario mejorar la medición del rendimiento.* Oficina de Publicaciones, Unión Europea.

Troha, M., & Cepar, Z. (noviembre de 2015). Impact of Population Ageing on Unemployment and Entrepreneurial Activity: The Case of Slovenia. *Organizacija,* 48(4), 11. doi:10.1515/orga-2015-0020

UNAM, Instituto de Ecología. (2020). *Transdisciplina.* http://web.ecologia.unam.mx/oikos3.0/index.php/articulos/17-recuadros/322-transdisciplina

Universidad La Salle. (2018). *Lasallistas; Agentes de Transformación Social. XII Foro de Maestros Lasallistas.* Vicerrectoría de Bienestar y Formación.

Universidad La Salle. (5 de junio de 2020). La Salle se une a la Red de Soluciones para un Desarrollo Sostenible de la ONU. *Hoy en La Salle*. https://hoy.lasalle.mx/la-salle-se-une-a-sdsn/

Universidad Nacional Autónoma de México. (3 de Abril de 2015). *Convención de la Haya Instructivo para Legalización y/o Apostille de Documentos Extranjeros*. Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios. https://www.dgire.unam.mx/webdgire/convencion-de-la-haya-instructivo-para-legalizacion-yo-apostille-de-documentos-extranjeros/

Université de Perpignan Via Domitia. (7 de diciembre de 2020). *Master Crossways in Cultural Narratives*. https://master-crossways.univ-perp.fr/

Vargas A., J. (2013). *Aprender saberes, desarrollar proyectos y compartir capacidades y valores. Modelo educativo Universidad La Salle.* Parmenia.

Vargas H., J. (2008). *Perspectivas del Institucionalismo y Neoinstitucionalismo.* https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/perspectivas2008-1.pdf

Vargas J., I. (2012). *La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos.* https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3945773

Vazquez, A. (Febrero de 2020). *Descubren un nuevo antibiótico por primera vez en 30 años y lo hace la inteligencia artificial*. https://invdes.com.mx/tecnologia/descubren-un-nuevo-antibiotico-por-primera-vez-en-30-anos-y-lo-hace-la-inteligencia-artificial/

Vigil, C. (enero-junio de 2013). Aprendiendo de la experiencia del Programa ALBAN para mejorar la cooperación en materia de educación superior entre la Unión Europea y América Latina. *Investigación & Desarrollo,* 21(1), 286-311.

Yturralde, E. (2020). *Habilidades para un futuro exitoso*. Worldwide Inc. http://habilidadesduras.com

13) Glosario de Términos

a) **Cultura**: Sistema de mapas cognitivos que encauzan las decisiones humanas (Romero, 2001, p. 17). Por su parte, Parsons (2001) considera que la cultura incluye "un área cognoscitiva (ideas y creencias), una dimensión catéctica (afectiva/expresiva) y un elemento valorativo (orientaciones de valor). Cada uno de estos elementos sirve como objeto de orientación o puede ser interiorizado como constitutivo de las orientaciones hacia la acción" (citado en Powell & DiMaggio, 2001, p. 53)].

b) **Cultura organizacional:** Desde la perspectiva de la OIT, constituye un elemento para alcanzar el *Trabajo Decente* (ODS # 4), misma que debe basarse en una serie de principios, valores e identidad de la organización, particularmente de la empresa. Sus colaboradores requieren de compromiso y motivación con el fin de lograr altos estándares de productividad y sostenibilidad en el largo plazo (Fundación Corresponsables, 2016). Por su parte, Robbins (s.f.) considera que debe responder a los objetivos institucionales de una organización y constituirse en un medio racional para orientar a sus colaboradores hacia un fin o meta común. Por su parte, clasifica a las distintas culturas organizacionales en los siguientes tipos: rígida o flexible, innovadora o conservadora, así como poco amigable o apoyadora. Estas características deben permitirle distinguirse de otras organizaciones y da pie a una serie de subculturas que se encuentran condicionadas por la distribución geográfica de la organización además de su subdivisión administrativa en Departamentos o Áreas (p. 592 y *ss*.), (*Cfr*. Cap. 6.4.2).

c) **Empleabilidad** (Real Academia Española, 2022): Capacidad o posibilidad de conseguir un trabajo (empleo). Un elemento del concepto de empleabilidad consiste en la capacidad de mantenerse en un empleo (Ortega, 2014). Campos (2003) considera

que el concepto de empleabilidad puede asociarse con el de *entrenabilidad*, es decir, poseer las herramientas o habilidades (*duras* y *blandas*) para que el aspirante pueda ser seleccionado de manera prioritaria durante los procesos de reclutamiento de personal de una organización. Mientras tanto, Thurow (1988) enfatiza la importancia de los programas gubernamentales de transferencia de ingresos (becas y subsidios) con el fin de incrementar las habilidades laborales que garanticen al aspirante una alta posibilidad que garantice su empleabilidad -al menos en EE.UU.-, con el fin de que el empleo alcanzado permita cumplir con una función redistributiva de los ingresos en una sociedad. Asimismo, dicho autor concluye que el sector público contribuye con la generación de empleos directos e indirectos (empresa privada) a través del incremento de las capacidades laborales de la población, en especial, de los profesionistas (*Cfr*. Cap. 1.3).

d) **Etnometodología**: Constituye una crítica al enfoque de la acción racional desarrollado por Parsons. En ese contexto, Garfinkel, pretendió analizar los efectos cognoscitivos de la conducta y consideró importante establecer el orden en los "sistemas simbólicos", por lo que argumentaba que "el orden social no se deriva automáticamente de patrones de evaluación compartidos y de los papeles sociales, sino que constituye una actividad práctica, en el curso de la interacción diaria" (Ritzer, 1997). Se considera que la interacción es un proceso complejo por el que las personas deben trabajar arduamente para construir una impresión mutua de intersubjetividad" (Powell & DiMaggio, 2001, p. 58), por lo que "la conversación no se sostiene en automático, sino que es un logro organizacional práctico" (Powell & DiMaggio, 2001, p. 58).

e) **Fenomenología**: Corriente de pensamiento que parte del análisis de las conciencias y el concepto de intersubjetividad, por medio del cual se estudia la naturaleza social del conocimiento y su realidad social, a través de la cual, Alfred Schutz distingue la manera en que el individuo construye su realidad social de aquella que es heredada por el

mundo social ya existente (Ritzer, 1997, p. 85) (*Cfr.* Cap. 4.3). A diferencia de los etnometodólogos, los estudiosos de la fenomenología se preocupan por lo que piensan las personas, mientras que sus contrapartes se enfocan en lo que hacen. Ambos se desarrollan en el ámbito micro-social de las organizaciones, como son burocracias, empresas y universidades.

f) **Innovación**: "Proceso iterativo activado por la percepción de una oportunidad proporcionada por un nuevo mercado, servicio o avance tecnológico que se puede entregar a través de actividades de definición, diseño, producción, marketing y éxito de [un] invento" (Chiatchoua & Tomta, 2017, p. 32). Para otras definiciones de Innovación, *Cfr*. Cap. 1.3.

g) **Inserción laboral**: Se refiere al momento en que "una persona, normalmente estudiante o desempleado, consigue un puesto de trabajo acorde a sus conocimientos, habilidades e intereses" (Gestión Empresarial, 2018); lo cual puede explicarse a través del proceso de la búsqueda de empleo, el cual se concreta en el momento en que el candidato logra conseguir el puesto de trabajo deseado. Por lo tanto, se han desarrollado programas de inserción laboral por parte del Estado (empleo público), o bien, a través de las empresas mediante ferias de reclutamiento u otros mecanismos de selección de personal. En ambos casos, se persigue la adopción de medidas "orientadas a conseguir que un cierto número de personas pertenecientes a un colectivo obtengan un empleo" (Gestión Empresarial, 2018). Otra definición sobre inserción laboral es "el proceso en el cual una persona ingresa a un puesto de trabajo estable, luego de un tiempo de dedicarse a actividades no remuneradas, principalmente basadas en la formación profesional y técnica en la educación superior, con la convicción de que estas actividades lo habilitarán para una mejor inserción en el mercado de trabajo" (Gonzalez & Jimenez, 2014).

h) **Institucionalismo**: “Reestablece la posición central de la cognición, hace hincapié en la naturaleza práctica y rechaza el supuesto de la consistencia intra e intersubjetiva que eran importantes en el pensamiento de Parsons” (Romero, 2001) El mismo autor, refiere que el Institucionalismo considera a las instituciones como “reglas de funcionamiento de la sociedad. Los institucionalistas describen las instituciones como acción de gobierno en los campos organizacionales. Las instituciones son consideradas como recursos de los agentes y actores racionales para obtener el logro de sus objetivos” (Romero, 2001) (*Cfr*. Cap. 1.1).

i) **Instituciones**: “Sistemas de normas reguladoras que gobiernan las acciones [del individuo] en busca de fines inmediatos en términos de su conformidad con el Sistema de Valor común en última instancia de la comunidad” (Parsons, 1990, citado por Powell & DiMaggio, 2001, p. 55). Elinor Ostrom define a las instituciones como una “serie de reglas, normas y estrategias adoptadas por individuos que operan al interior de una organización o entre organizaciones” (Ostrom, 2005) (Cfr. Cap. 1.1).

j) **Internacionalización**: “Conjunto de actividades organizadas entre instituciones de diferentes países, tales como la movilidad estudiantil e intercambios de profesores, la colaboración en redes temáticas y participación en proyectos de docencia e investigación sustentados por grupos multinacionales de científicos” (Fresan, 2017, p. 183). En el ámbito de los negocios, significa la “venta de servicios educativos a otras naciones mediante franquicias, programas en línea o establecimiento de supuestas sedes de universidades de prestigio – que frecuentemente trasladan el nombre-, pero no las condiciones que sustentan su reputación” (Fresan, 2017) (*Cfr*. Cap. 5.2.2).

k) **Método Crítico-Racional**: “El método racional, ha de considerarse en el contexto de una teoría del conocimiento que no se agote en el empirismo, concibe a la razón como luz mediante la cual, el hombre puede disolver la oscuridad que le rodea. No se trata de enfrentar como mutuamente excluyentes al racionalismo y empirismo, pues el

empirismo no es un simple contacto con el exterior, sino que es un modo específico de ejercitar la razón; y una y otra posición, racionalista y empirista, están en la base de métodos que se predican como propios de la Sociología. Una y otra son posiciones complementarias, y el papel del racionalismo consiste en ir más allá de lo dado, en penetrar en el mundo de los valores y de las opciones morales, y en el necesario ejercicio de la crítica de fines" (Beltran, 1985, p. 24).

l) **Movilidad académica**: "Proceso que implica el desplazamiento físico de una persona desde su *Alma Máter* hacia otra institución con el propósito de realizar una actividad académica que complemente su conocimiento, formación o actividades de investigación" (Ministerio de Educación de la República de Colombia, 2015).

m) **Perfil Internacional**: Consiste en una serie de destrezas "como el conocimiento de diferentes culturas, dominio de idiomas extranjeros, experiencia laboral en condiciones ajenas a las del país de origen y trabajo en equipo de distintas nacionalidades" (Fresan, 2017), lo cual contribuye a las "estrategias de "internacionalización" de las distintas organizaciones que contribuyen a formar un perfil favorable a la conformación de las futuras élites académicas de México, ya que no todos los profesionistas cuentan con los medios económicos y relacionales para realizar sus estudios de posgrado en el extranjero" (Fresan, 2017), (*Cfr.* Cap. 5). Para efectos del presente trabajo, el concepto de *Perfil Internacional* se adecuará al de *Perfil Erasmus*, en función del sujeto/objeto de estudio investigado (*Cfr.* Cap. 9.3.5 y Anexo VII).

n) **Planeación estratégica:** Requiere ser utilizada por "las organizaciones educativas con el fin de cooperar entre sí a través de iniciativas y programas con la finalidad de promover la movilidad académica de estudiantes, docentes e investigadores, que le permite dar funcionamiento al "mercado académico" por parte de los actores involucrados, quienes buscan satisfacer sus metas de movilidad y mejoramiento profesional" (Porter, 2007).

14) Índice de Siglas

AAD	–	Agencia Austríaca para el Desarrollo
AMEXCID	–	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ANUIES	–	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
BM	–	Banco Mundial
CE	–	Comisión Europea
CMS / ECA	–	Critical Management Studies / Escuela de Estudios Críticos en Administración (por sus siglas en inglés)
CONACYT	–	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México
CONSAMI	–	Comisión Nacional de Salarios Mínimos
DAAD	–	Agencia Alemana para la Cooperación y el Intercambio Académico
EC	–	European Commission (por sus siglas en inglés)
EMA	–	Erasmus Mundus Association
EMJM	–	Erasmus Mundus Joint Master (Programa de Maestría Conjunta Erasmus Mundus, por sus siglas en inglés)
ENOE	–	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo
IES	–	Instituciones de Educación Superior (incluye Universidades)
IMSS	–	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	–	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
KA1	–	Acción Clave # 1 (del Programa Erasmus+)
KA2	–	Acción Clave # 2

KA3	–	Acción Clave # 3
OCDE	–	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	–	Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030)
OIT	–	Organización Internacional del Trabajo
ONU	–	Organización de las Naciones Unidas
RSU	–	Responsabilidad Social Universitaria
SE	–	Secretaría de Economía
SEP	–	Secretaría de Educación Pública
SNE	–	Servicio Nacional de Empleo
SRE	–	Secretaría de Relaciones Exteriores
STPS	–	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
TCE	–	Tribunal de Cuentas Europeo
UE	–	Unión Europea
ULSA	–	Universidad La Salle
UPVD	-	Universidad de Perpignan Via Domitia (Francia)
VSM	–	Número de veces del salario mínimo

Anexos

Anexo I: Diseño del cuestionario aplicado a los Egresados del Programa Erasmus+

Diseño Metodológico: Cuestionario

Clasificación del muestreo: No-probabilístico por conveniencia. Se parte de un Universo de 448 becarios que cursaron un posgrado en Europa durante el período 2014-2018 con la Beca Erasmus ($U = 448$), con una población de 238 miembros del grupo de Facebook EMA-LA México Becarios y Exbecarios ($n = 238$), y una muestra no-representativa de 15 miembros del grupo que correspondan con las dos características previamente mencionadas ($m = 15$) (López, 2004).

Tipo de preguntas que se aplicaron: Cerradas (de opción múltiple), cerradas con Escala Likert (valor de 0-5)[49] y Abiertas (principalmente con fines de identificación) (García, 2003)

Tipo de preguntas: Cerradas, Cerradas con Escala Likert y Abiertas.

Clasificación de los reactivos:

6. Preguntas de Hechos (Mondragón, 2020) (1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 15).
7. Opiniones (García, 2003) (7, 12, 16, 20[50]).
8. Cogniciones (García, 2003) (17, 18, 20).
9. Actitudes, motivaciones y sentimientos (Spaulding & Rockinson, 2012) (7, 13, 14, 19).
10. Preguntas de identificación[51] (García, 2003) (21, 22, 23, 24, 25).

[49] Para efectos de dar una ponderación a los reactivos de Escala Likert, se consideraron los siguientes valores: Mucho = 5, Regular = 4, Algo = 3, Poco = 2, Nada = 1, Sin Respuesta = 0.

[50] Debido a que la pregunta No. 20 es de carácter abierta, se asume que el reactivo es simultáneamente de tipo cognoscitivo (busca analizar los efectos del Programa Erasmus+ en materia de ODS) y con carácter de opinión, ya que tiene por fin que el encuestado señale cuáles son los posibles ODS impactados como consecuencia de la acción de dicho Programa.

[51] Por motivos de garantizar la *Conveniencia* en el sondeo y para efecto de reducir el margen de resistencia al momento de responder el cuestionario, se optó por incluir las preguntas de identificación al final del instrumento y con carácter de respuesta opcional para el encuestado.

Secciones del cuestionario:

1. Información General del Programa Erasmus+ y del Proceso de Formación durante la realización de la Maestría Conjunta Erasmus Mundus) (Preguntas: 1-6).
2. Cumplimiento de expectativas, inserción laboral y bienestar subjetivo del egresado (P. 7-14).
3. Dimensión organizacional (Erasmus+), internacionalización y formación de redes (P. 15-18).
4. Capital Social e impacto social (P. 19-20).
5. Preguntas de identificación personal (P. 21-25).

MODELO DE CUESTIONARIO:

Erasmus + e inserción laboral[52]

INSTRUCCIONES: Por favor lea cuidadosamente las instrucciones del cuestionario y responda las preguntas con la mayor sinceridad posible. En caso de no encontrar una respuesta que satisfactoria, favor de contestar aquella opción que se adecúe mejor a la información solicitada.

1. Nombre del Programa de Estudios Cursados (Másteres Conjuntos Erasmus+, EMJM). Favor de señalar Universidades y países en los que se cursaron los Programas de Formación_____

   _____

[52] Elaborado por José Andrés Camino de Villa (30 de abril de 2021), Doctorado en Administración, Facultad de Negocios, Universidad La Salle, México. Rev. 21 de agosto de 2022.

2. Señale el área principal de Estudio correspondiente al Programa Cursado con Erasmus+:
   a) Ciencias Químico-Biológicas (incl. CC. Salud).
   b) Ciencias Físico-Matemáticas (incl. Arquitectura).
   c) Ciencias Económico-Administrativas.
   d) Ciencias Sociales y Humanidades.

3. Principal idioma extranjero en el que se cursó el Programa de Educación-Formación.
   a) Inglés.
   b) Francés.
   c) Alemán.
   d) Italiano
   e) Otro: _____

4. De ser el caso, ¿cuál fue el segundo idioma extranjero en el que se cursó el Programa de Educación-Formación?
   a) Inglés.
   b) Francés.
   c) Alemán
   d) Italiano
   e) Otro: _____

5. ¿Cuánto tiempo (real) se tardó en concluir su Programa de Máster Conjunto Erasmus+?
   a) Hasta 1 año
   b) De 1 año a 1.5 años

c) De 1.5 años a 2 años

d) De 2 a 3 años

e) Más de 3 años

6. ¿Cuánto tiempo (real) se tardó en encontrar empleo o desempeñar alguna actividad económica remunerada luego de haber concluido su Programa EMJM?

f) Hasta 3 meses

g) De 3 a 6 meses

h) De 6 meses a 1 año

i) De 1 a 2 años.

j) Más de 2 años.

7. ¿En qué medida el haber cursado un Programa de Máster Conjunto de Erasmus+ (EMJM) se convirtió en un apoyo para cumplir con sus expectativas profesionales?

a) Mucho

b) Regular

c) Algo

d) Poco

e) Nada

8. Dentro del rango actual de actividad económica (empleo) que usted desempeña en el tiempo presente ¿en qué tipo de actividad considera que se encuentra enmarcado su trabajo actual?

a) A. Primaria (Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, etc.)

b) A. Secundaria (Industria, Minería, Construcción)

c) A. Terciaria (Servicios, banca, finanzas, turismo, gobierno)

d) A. Cuaternaria (Industria 4.0, Ciencia, Tecnología, Investigación).

9. Tipo de inserción laboral que logró al concluir el Programa de Formación:
   a) Sector Público (Gobierno).
   b) Iniciativa Privada (Empresa).
   c) Sector académico o científico.
   d) Negocio o actividad económica por cuenta propia.
   e) Otra: _____

10. ¿Cuál es su nivel salarial actual (mensual)?
    a) Entre 0 y 2 salarios mínimos[53]
    b) Entre 2 y 5 salarios mínimos
    c) Entre 5 y 8 salarios mínimos
    d) Entre 9 y 12 salarios mínimos
    e) Más de 12 salarios mínimos

11. Luego de retornar a México, mi inserción laboral ocurrió de la siguiente manera:
    a) Volvió a la misma organización en la que trabajaba previamente, conservando el mismo puesto de trabajo y las mismas condiciones laborales (ingreso + prestaciones).

[53] El salario mínimo para el año 2021 es de $141.70 diarios, incluyendo el monto de recuperación, a partir de lo establecido por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONSAMI). Con base en el dato mencionado previamente, se estima que el valor de un salario mínimo mensual (incluyendo monto de recuperación del salario) es de $ 4,251.00 M.N. Para mayor información favor de consultar: Incremento al Salario Mínimo 2021 (en línea): https://www.gob.mx/conasami/articulos/incremento-al-salario-minimo-para-2021?tab=#:~:text=El%20salario%20m%C3%ADnimo%20es%20la%20cantidad%20m%C3%ADnima%20recibida,Frontera%20Norte%20pasa%20de%20%24185.56%20a%20%24213.39.%20 (14/4/2021).

b) Volvió a la misma organización en la que trabajaba previamente, sin embargo, se presentó un mejoramiento en la posición laboral y se obtuvieron mejores condiciones laborales.
c) Cambió de organización o de giro de negocio y se obtuvieron mejores condiciones laborales.
d) Cambió de organización o de giro de negocio, pero se mantuvieron las mismas condiciones laborales o bien, empeoraron.
e) Decidió aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida en el Programa de Máster con el fin de emprender proyectos, ya sea de manera individual o en asociación con otros colegas cuyo propósito consiste en desarrollar una vida profesional independiente.

12. ¿En qué medida el haber cursado un Programa de Máster Conjunto de Erasmus+ le permitió mejorar sus condiciones materiales de vida (Ej. adquirir una casa o un automóvil propio)?
    a) Mucho
    b) Regular
    c) Algo
    d) Poco
    e) Nada

13. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su vida?
    a) Mucho
    b) Regular
    c) Algo
    d) Poco

e) Nada

14. ¿Qué tan feliz se encuentra con su vida?
    a) Mucho
    b) Regular
    c) Algo
    d) Poco
    e) Nada

15. ¿Qué tipo de ventajas puede tener su Universidad de origen en materia de desarrollo de estrategias de cooperación internacional o de internacionalización a través de Erasmus+?
    a) Se crearon redes de exalumnos entre la Universidad de origen y las Universidades de destino.
    b) Se firmó un convenio institucional con el Programa Erasmus+ para formar parte de un consorcio de universidades.
    c) Se firmó un convenio institucional con una o varias universidades de destino para fomentar intercambios de estudiantes o de personal académico.
    d) No se desarrolló ninguna estrategia de internacionalización por parte de la Universidad de origen.

16. ¿Cuál es la importancia de desarrollar redes de exalumnos por parte del Programa Erasmus+?
    a) Mucha
    b) Regular
    c) Algo

d) Poco

e) Nada

17. Marque la frase que más se adecúa a su experiencia en Erasmus+

a) Erasmus+ constituye una organización internacional enfocada en el sector educativo, la cual se ajusta a la normatividad y directrices de la Unión Europea en la materia, en específico las decisiones tomadas por la DG de Educación y Cultura de la Comisión Europea.

b) Erasmus+ opera bajo la lógica de una agencia de cooperación internacional, con autonomía e intereses propios, misma que tiene una dinámica independiente y se retroalimenta de lo contemplado en su Programa Marco (Manual Operativo), lo cual le da vida propia para vincularse con Instituciones de Educación Superior y convertirse en vehículo para la internacionalización de dichas instituciones.

c) Erasmus+ permite constituirse en un puente entre la vida estudiantil y laboral de sus becarios, tanto al interior del Continente Europeo como más allá de sus fronteras.

d) Erasmus+ constituye una red de redes de sus becarios y ex becarios, lo cual permite establecer relaciones de amistad y cooperación entre ellos, que a su vez expande la visión de sus estudiantes y ex becarios más allá de sus fronteras nacionales.

18. ¿En comparación con generaciones anteriores, ¿qué tipo de cambios se han notado en la organización y logística en la implementación de Erasmus+ con relación a los mecanismos que se emplean actualmente?

a) A lo largo del proceso de selección, incorporación y apoyo de la beca, recibí apoyo directo la organización de Erasmus+ para realizar mis trámites, gestiones y me

apoyaron en la resolución de dudas o ante cualquier problemática surgida durante mi estancia en Europa.

b) Con base en lo mencionado en el inciso anterior, recibí apoyo y asistencia para los mismos efectos del punto focal de Erasmus+ en México.

c) Recibí el apoyo mencionado de manera informal por parte de amigos, conocidos redes de ex becarios Erasmus (grupo de Facebook, *Erasmus Mundus Association*) que vivieron la experiencia de contar con el apoyo de la beca.

d) No recibí ningún tipo de apoyo, y la organización de Erasmus+ se limitó exclusivamente a proporcionarme el financiamiento comprometido una vez que obtuve la beca.

e) La Universidad coordinadora del Consorcio participante en el Programa me proporcionó el apoyo y las facilidades necesarias para el desarrollo del Programa Académico.

19. ¿En qué medida considera que el Programa Erasmus+ le ha ayudado a incrementar su capital social de manera individual?

a) Mucho

b) Regular

c) Algo

d) Poco

e) Nada

20. ¿En qué medida considera que el Programa de EMJM cursado puede generar un impacto positivo con relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el marco de la Agenda 2030 de la ONU? De ser el caso, mencione los ODS que a su

criterio pueden ser apoyados o alcanzados con mayor facilitad en México como consecuencia de las acciones de los Egresados de Erasmus+ o Erasmus Mundus (Respuesta Opcional).

_____

_____

21. Nombre (opcional) _____
22. Edad _____
23. Nombre de la licenciatura (*Bachelor Degree*) cursada en su país de origen

    _____
24. Ciudad actual de residencia _____
25. Teléfono o correo electrónico de contacto (opcional)[54]

    _____

[54] Esta información se le solicita al encuestado con la finalidad de realizar una entrevista semi-estructurada en un momento posterior de la presente investigación (entre los meses de Agosto de 2021 y Enero de 2022), por lo que esta información solamente será requerida para quienes estén dispuestos para colaborar con esta etapa de la investigación. Si no desea seguir colaborando, puede omitir contestar esta pregunta.

Anexo II: Diseño de la entrevista semi-estructurada

Diseño: Realización de 5 entrevistas semi-estructuradas a las personas consideradas como informantes-clave a partir de las respuestas del cuestionario mencionado en el Anexo I. Se llevaron a cabo de manera virtual por medio de la *Plataforma Zoom* (Agosto 2021-Enero 2022), debido a que el semáforo epidemiológico de la Ciudad de México no permitía actividades presenciales consideradas no-esenciales en razón de la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia SARS-COV-2 (COVID-19).

Criterios de selección:

1. Haber sido participantes en la resolución del cuestionario correspondiente al Anexo I.
2. **Área de Estudio:** Se privilegiará realizar al menos 1 entrevista por cada una de las áreas de especialización profesional con base en los estudios que el ex becario cursó durante el 1° ciclo o pregrado (Licenciatura). Las áreas que se consideraron son: a) CC. Químico-Biológicas (incluye CC. Salud), b) CC. Físico-Matemáticas (incluye Arquitectura), c) Ciencias Económico-Administrativas, d) Ciencias Sociales y Humanidades. Por motivos de *Conveniencia*, al menos 1 de las respectivas áreas de estudio contará con 2 entrevistas (*Cfr*. Introducción).
3. **Tipo de inserción laboral.** En concordancia con el inciso anterior, se espera realizar al menos 1 entrevista por cada tipo de organización en el que se insertaron laboralmente los egresados del Programa Erasmus (*Alumni*). Los tipos de organización referidos son: a) Iniciativa Privada (Empresa), b) Sector Público (Gobierno), c) Sector Académico o científico (Institución de Educación Superior o

Centro de Investigación), d) Negocio o actividad económica propio, e) Organizaciones No-Gubernamentales y de la Sociedad Civil[55].

Duración estimada: 1-1.5 hrs.

MODELO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA:

Erasmus+ e inserción laboral (II)

Preguntas detonadoras

1) ¿Cuál ha sido su experiencia laboral más reciente y qué aportación o beneficios le ha traído el Programa Erasmus+ (*Erasmus Mundus*) para lograr una inserción laboral adecuada en México?
2) ¿En qué medida es conocido el Programa Erasmus+ o algún otro Programa de la UE en su entorno de trabajo?
3) ¿En qué medida considera que su proceso de inserción laboral constituye una fuente de apoyo a los programas de internacionalización de las Universidades en México?
4) ¿Cuál considera que ha sido el papel desempeñado por parte de Erasmus+ para la formación de redes profesionales de ex becarios?
5) ¿Qué valor agregado le ha representado cursar un Máster Conjunto de Erasmus+ (EMJM) con relación a sus estudios previos de licenciatura?
6) A partir de su experiencia personal, ¿qué tan eficiente le pareció la organización y la logística por parte del Programa Erasmus+ antes, durante y después de la realización de EMJM?
7) ¿Cuáles considera que son las áreas de oportunidad para Erasmus+ en el futuro próximo?

[55] En caso de discrepancia entre los Criterios 2. y 3., se dará preponderancia a lo establecido en el Criterio 2. de selección de la entrevista.

Anexo III: Aviso de Confidencialidad de la Entrevista

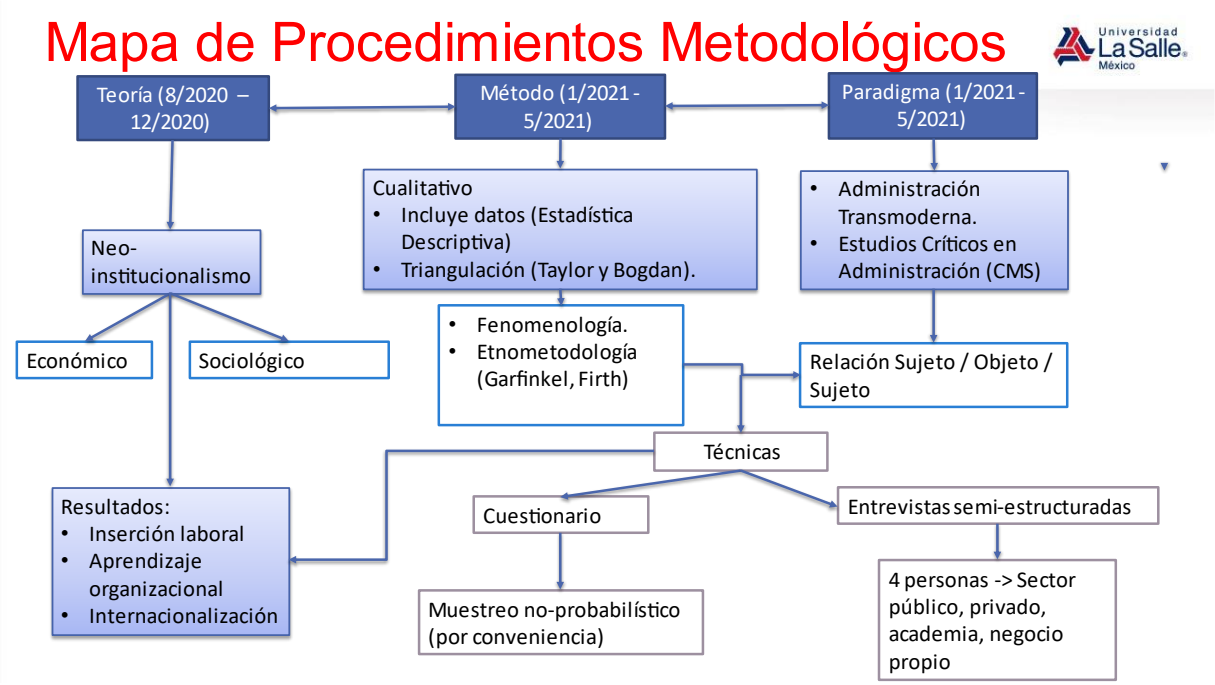
En cumplimiento a la Ley Federal de Protección de Datos Personales en posesión de los Particulares y debido a que esta entrevista es una herramienta de carácter académico; el ENTREVISTADOR reconoce que tiene el carácter de responsable en términos de la ley antes citada y que es responsable de la información que recaba en este formato.

Por lo tanto, el ENTREVISTADOR se compromete con el ENTREVISTADO a tratar en todo momento el material, tanto documental como audiovisual, de manera **confidencial** y **anónima**. Asimismo, se hace de su conocimiento que todo el material, la información y datos personales que fueron recopilados durante la entrevista única y exclusivamente será destinado para los fines académicos precisados al ENTREVISTADO.

El ENTREVISTADOR garantiza el resguardo de dicha información contra daño, pérdida, uso o acceso no autorizado, así como también asegura su destrucción de forma segura una vez concluido el propósito para el cual fue recopilado.

Nota: Elaborado por el Lic. Héctor González Victoria (24 de mayo de 2021), Facultad de Derecho, Universidad La Salle - México.

Anexo IV: Mapa de Procedimientos Metodológicos



Nota. Elaboración Propia.

ANEXO V: Libro de Códigos de Atlas T.I. (v.9.1.5.)

Titulo: ATLAS. Ti - Informe de códigos
Proyecto: Tesis_La_Salle_Andres_Camino_2020-2023
Usuario: JOSE ANDRES CAMINO DE VILLA
Fecha: 30/05/2022 - 01:38:18 a. m.

	Código	Enraizamiento	Densidad	Grupos de códigos	Creado	Modificado
1	Erasmus	62	11	Programas de Becas Relación Erasmus con otros Programas de Becas	20/09/2021	31/01/2022
2	Inserción Laboral (proceso)	18	11	Inserción Laboral (Fin u objetivo) Problemáticas	20/09/2021	06/02/2022
3	Cultura organizacional (Características)	23	10	Problemáticas Cultura Organizacional	21/10/2021	16/05/2022
4	Habilidades Blandas	12	10	Habilidades Habilidades Blandas	02/10/2021	03/10/2021
5	Negocio propio	2	7	Consecuencias	21/10/2021	25/01/2022
6	Redes	11	6		02/10/2021	22/12/2021
7	Habilidades duras	51	5	Habilidades	02/10/2021	02/10/2021
8	internacionalización	11	5	Inserción Laboral (Fin u objetivo) Internacionalización	11/11/2021	11/11/2021
9	Networking	8	5	Consecuencias Internacionalización	01/11/2021	25/12/2021
10	Doctorado	18	4		02/10/2021	06/02/2022
11	Empleo	14	4	Inserción Laboral (Fin u objetivo)	13/10/2021	29/12/2021
12	DAAD	7	4	Programas de Becas Relación Erasmus con otros Programas de Becas	04/11/2021	19/12/2021
13	empleo (búsqueda de)	33	3	Problemáticas	02/10/2021	12/02/2022
14	Consorcio	13	3	Internacionalización	11/11/2021	11/11/2021
15	EMA	10	3	Internacionalización	01/11/2021	01/11/2021
16	Movilidad	10	3	Consecuencias Internacionalización	04/11/2021	19/12/2021

				Cultura Organizacional		
17	emprendimiento	2	3		12/02/2022	12/02/2022
18	Inserción Laboral (fin u objetivo)	2	3		12/02/2022	12/02/2022
19	multiculturalismo	2	3	Consecuencias Internacionalización Cultura Organizacional	04/11/2021	31/12/2021
20	Socialización	2	3	Habilidades Cultura Organizacional	27/10/2021	27/10/2021
21	Gobierno	1	3	Internacionalización	21/10/2021	21/10/2021
22	Cooperación Internacional	9	2	Internacionalización	05/11/2021	05/11/2021
23	CONACYT	8	2	Programas de Becas Relación Erasmus con otros Programas de Becas	21/10/2021	21/10/2021
24	Salarios	7	2	Salarios	21/10/2021	04/11/2021
25	Flexibilidad	6	2	Cultura Organizacional	15/03/2022	15/03/2022
26	Convenio	5	2	Internacionalización	04/11/2021	04/11/2021
27	Experiencia / Testimonio	5	2	Consecuencias	27/10/2021	25/01/2022
28	Resiliencia	4	2	Cultura Organizacional	02/11/2021	22/12/2021
29	Cátedra CONACYT	3	2		06/02/2022	06/02/2022
30	Contactos	3	2	Consecuencias	05/11/2021	05/11/2021
31	Cobro consultoría	2	2	Consecuencias	05/11/2021	19/12/2021
32	Perfil Internacional	2	2		25/01/2022	25/01/2022
33	Conciliación vida laboral y vida familiar	1	2	Problemáticas Consecuencias Cultura Organizacional	21/10/2021	21/10/2021
34	cooperación (informal)	1	2		27/10/2021	27/10/2021
35	Corporate Communication (Programa de Entrenamiento)	1	2		25/01/2022	17/05/2022
36	Programa Marie Curie	1	2	Programas de Becas	13/03/2022	13/03/2022
37	Sobrecalificación laboral	1	2	Habilidades Problemáticas Consecuencias Cultura Organizacional	21/10/2021	21/10/2021
38	Área de Oportunidad	11	1	Consecuencias	12/10/2021	17/05/2022

39	$ 6,000.00	7	1	Salarios	12/10/2021	19/12/2021
40	Universidad Pública (CDMX, GDL y Mérida)	5	1	Universidades	05/11/2021	03/03/2022
41	revalidación (falta de)	4	1	Problemáticas	31/12/2021	31/12/2021
42	poder, relaciones de	3	1	Inserción Laboral (Fin u objetivo) Habilidades Problemáticas	03/10/2021	01/04/2022
43	voluntariado	3	1	Habilidades Problemáticas Internacionalización	02/10/2021	02/10/2021
44	carrera académica	2	1		12/02/2022	12/02/2022
45	Empatía	2	1		16/05/2022	16/05/2022
46	Erasmus (Dimensión Organizacional)	2	1		17/05/2022	17/05/2022
47	Estereotipos	2	1	Problemáticas Cultura Organizacional	21/10/2021	01/04/2022
48	Europosgrados	2	1		12/04/2022	12/04/2022
49	Interculturalidad	2	1	Cultura Organizacional	25/01/2022	25/01/2022
50	Tipo de contrato	2	1		02/10/2021	01/02/2022
51	British Council	1	1		13/03/2022	13/03/2022
52	Chevening	1	1	Programas de Becas	13/03/2022	13/03/2022
53	Interdisciplina	1	1	Inserción Laboral (Fin u objetivo)	12/02/2022	12/02/2022
54	mentalidad	1	1		16/05/2022	16/05/2022
55	Perfil (madre soltera)	1	1	Problemáticas	21/10/2021	21/10/2021
56	Redes a partir de Erasmus+	1	1		08/11/2021	08/11/2021
57	Tipo de Organización	1	1		02/10/2021	02/10/2021
58	trabajo en equipo	1	1		22/05/2022	22/05/2022
59	Programas de Becas	7	0	Relación Erasmus con otros Programas de Becas	12/10/2021	19/01/2022
60	Calidad de Vida	5	0	Cultura Organizacional	02/10/2021	02/10/2021
61	Universidad Privada (CDMX)	4	0	Universidades	04/11/2021	03/03/2022
62	Género	3	0	Problemáticas	03/10/2021	03/10/2021
63	mano de obra barata	3	0	Inserción Laboral (Fin u objetivo) Salarios Problemáticas Consecuencias	12/10/2021	12/10/2021

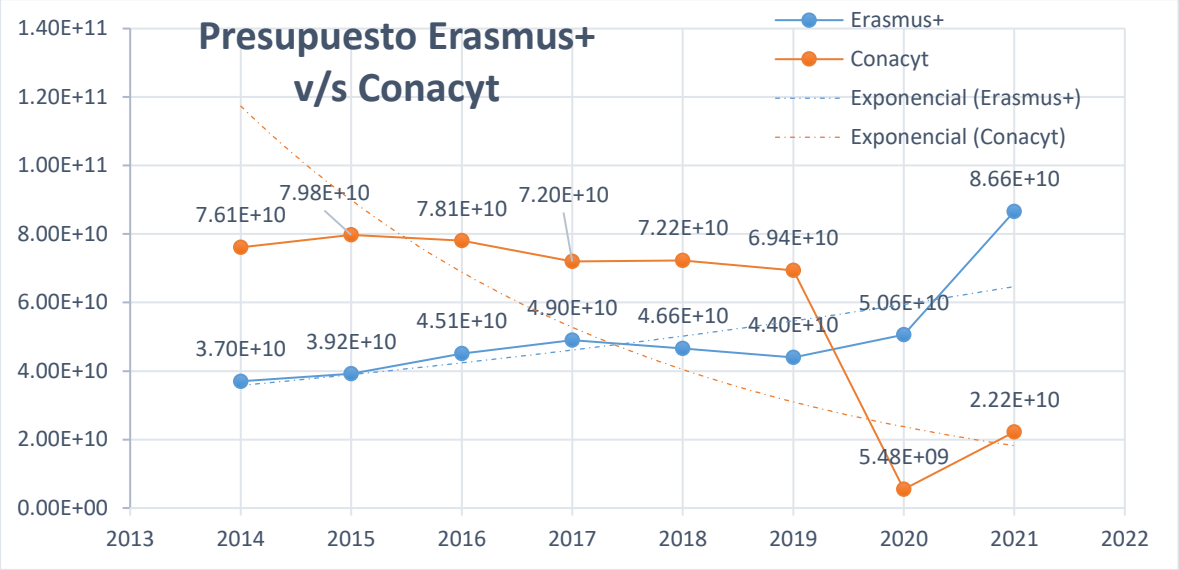
				Cultura Organizacional		
64	shock cultural	3	0	Problemáticas	25/01/2022	25/01/2022
65	Campus France	2	0	Programas de Becas	13/03/2022	13/03/2022
66	PRONABES	2	0	Programas de Becas Relación Erasmus con otros Programas de Becas	01/02/2022	01/02/2022
67	acoso	1	0	Problemáticas	05/11/2021	05/11/2021
68	Costos aproximados aplicación	1	0	Salarios	12/10/2021	19/12/2021
69	Desigualdad Social	1	0	Problemáticas	12/10/2021	12/10/2021
70	evaluación (académica)	1	0	Problemáticas	06/02/2022	06/02/2022
71	Falta de información (México)	1	0	Problemáticas	27/10/2021	27/10/2021
72	Fulbright	1	0	Programas de Becas	13/03/2022	13/03/2022
73	NUFFIC-NESO	1	0	Programas de Becas	13/03/2022	13/03/2022
74	renuncia	1	0	Inserción Laboral (Fin u objetivo)	02/10/2021	02/10/2021
75	Seguimiento a ex becarios (falta de)	1	0	Problemáticas	27/10/2021	27/10/2021

Nota. Elaboración propia a partir del libro: Tesis 2020-2023, del Programa Atlas.Ti, v.9.1.5 (30/5/2002)

ANEXO VI: Comparativo de Erasmus+ con CONACYT y Campus France (*Cfr.* Cap.7)

Gráfico 3

Presupuesto Erasmus+ v/s CONACYT: 2014-2021 (miles millones MXN)



Nota. Elaboración propia.

Presupuesto (MXN)*	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Suma (2014-2021)
Erasmus+	$37,012.29	$39,181.07	$45,099.14	$49,012.07	$46,590.57	$43,955.71	$50,576.00	$86,624.69	$311,426.86
Conacyt	$76,109.34	$79,753.68	$78,055.65	$72,013.54	$72,245.61	$69,410.12	$5,480.35	$22,187.00	$475,255.30
Total:	$113,121.63	$118,934.75	$123,154.79	$121,025.61	$118,836.18	$113,365.84	$56,056.35	$108,811.69	$786,682.16

Nota. Datos en miles de millones de pesos (MXN).

Gasto en Investigación y Desarrollo Experimental (GIDE) por sector de Ejecución y Gasto de la Ciencia (2014-2021). I.10
Fuentes:

- Sistema Integrado de Información sobre Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación (SIICyT). Informe General 2019, Anexos Estadísticos, Cap. I, II, III y IV (21/9/2022). Informe general 2019 (siicyt.gob.mx)
- Informe de Autoevaluación del Conacyt Enero-Diciembre 2020 (21/9/2022): file (siicyt.gob.mx)
- Informe de Autoevaluación correspondiente al ejercicio 2021 (21/9/2022): file (siicyt.gob.mx)

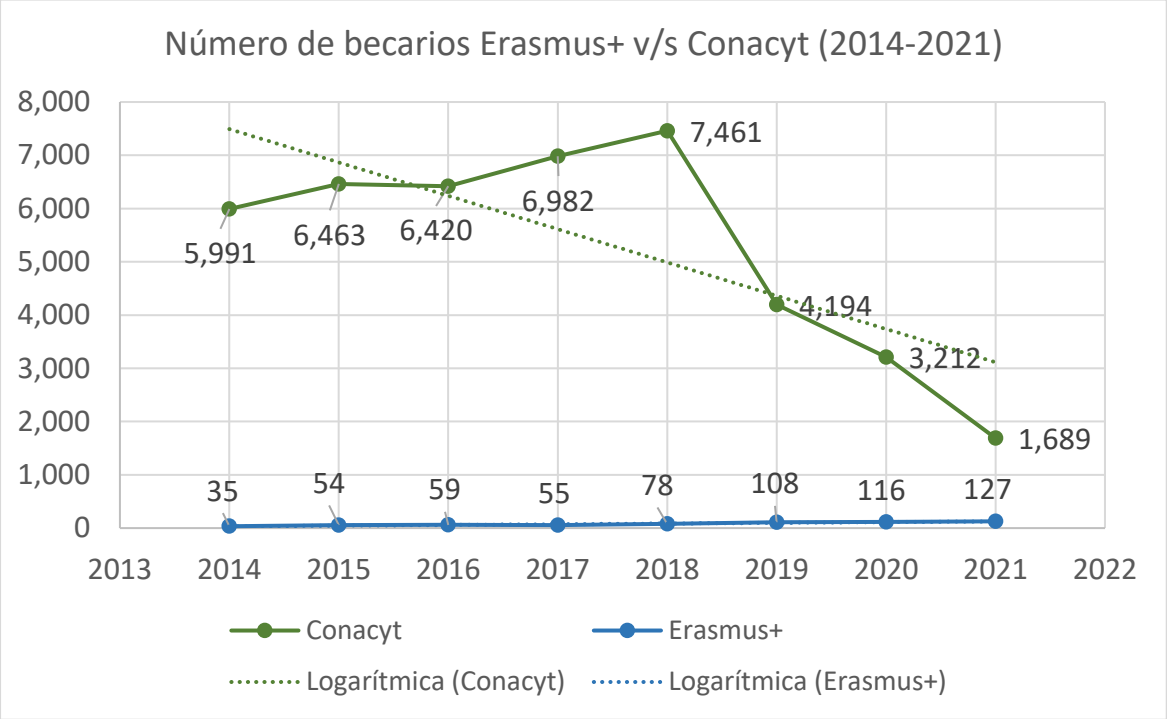
Presupuesto Erasmus+ (2014-2020 y 2021-2027).
Fuentes:

- Daniel Ratto (21/09/2022): "Erasmus+ 2014-2020": Erasmus+ 2014-2020 – FinancialRed
- European Commission. Erasmus+: EU programme for education, training, youth and sport. "Presupuesto" (21/9/2022): Presupuesto | Erasmus+ (europa.eu)

Para efectos de análisis, el presupuesto de Erasmus+ planteado en euros, se convirtió a MXN-Pesos al tipo de cambio al último día vigente de cada año en cuestión.

Gráfico 4

Número de becarios Erasmus+ v/s CONACYT (2014-2021)



Nota. Elaboración propia.

Becas vigentes del CONACYT (al extranjero). Anexo IV.6
Fuentes:

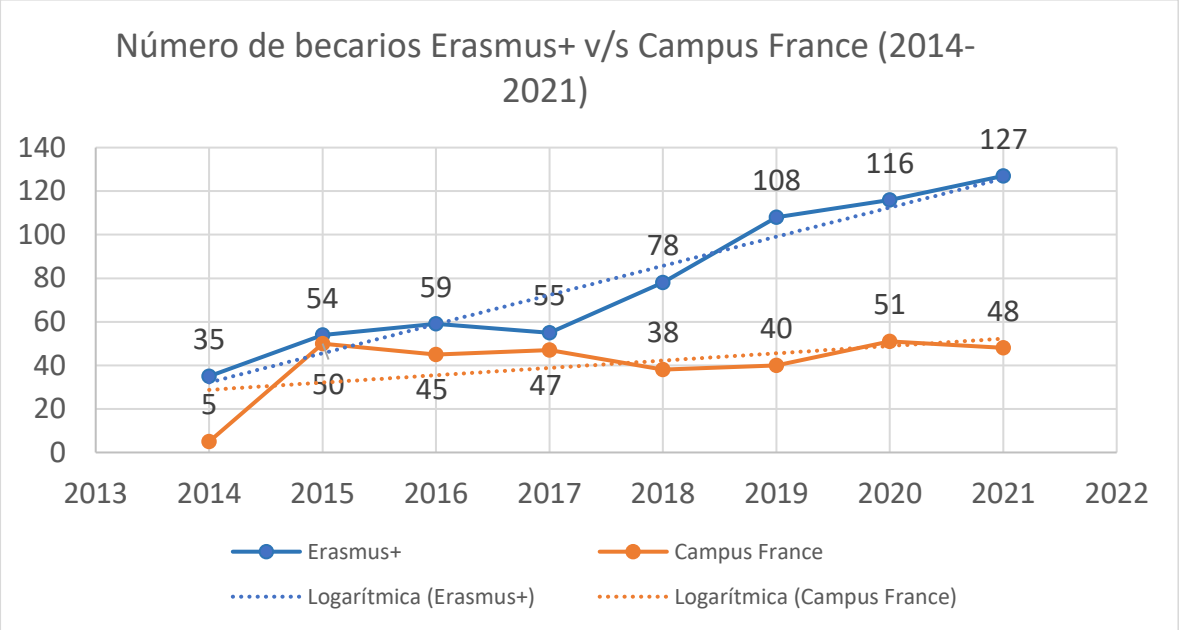
- Sistema Integrado de Información sobre Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación (SIICyT). Informe General 2019, Anexos Estadísticos, Cap. IV (21/9/2022). Informe general 2019 (siicyt.gob.mx)
- Informe de Autoevaluación del Conacyt Enero-Diciembre 2020 (21/9/2022). file (siicyt.gob.mx)
- Informe de Autoevaluación correspondiente al ejercicio 2021 (21/9/2022). file (siicyt.gob.mx)

Becas de Erasmus+ (estudiantes mexicanos).
Fuentes:

- European Commission. “Erasmus+ for higher education in Mexico” (2020) (21/9/2022). Erasmus+ for higher education in Mexico (europa.eu)
- ***Los datos correspondientes a 2021 fueron proporcionados por D 3:03 en el marco de una entrevista semi-estructurada.**

Gráfico 5

Número de becarios Erasmus+ v/s Campus France (2014-2021)



Nota. Elaboración Propia.

Becas de Erasmus+ (estudiantes mexicanos).

Fuente:

- European Commission. “Erasmus+ for higher education in Mexico” (2020) (21/9/2022). Erasmus+ for higher education in Mexico (europa.eu)
- *Los datos correspondientes a 2021 fueron proporcionados por D 3:03 en el marco de una entrevista semi-estructurada.

Becas del gobierno e instituciones francesas.

- République Française, “Fiche mobilité : Mexique”. Agence Campus France, Octobre 2021, Paris.
- Info. Reçu par courrier électronique de la part de l’IFAL (Institut Français d’Amérique latine), 20/9/2022, Mexique.

Anexo VII: Trabajo Final realizado en el marco de la XXIIII Edición del Concurso Lasallista de Investigación, Desarrollo e Innovación, "Hno. Salvador González" (11-13 de octubre de 2002)

Participación de los egresados de posgrado con *Perfil Erasmus* en proyectos con Impacto Social en el marco del ODS # 17[56]

Mtro. José Andrés Camino de Villa[1]

[1] Universidad La Salle (ULSA), Facultad de Negocios. Ciudad de México, México
jacdv@lasallistas.org.mx

Resumen. Ante la dificultad de las autoridades gubernamentales para atender los rezagos sociales en el país, otros actores complementan dicha labor a través de proyectos basados en la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). En este ámbito los *Jóvenes Millennial* (1982-1996) con posgrado en Europa (*Perfil Erasmus*) se han involucrado en iniciativas con impacto social desde su propia organización, o a través del apoyo de la Delegación de la Unión Europea en México. Por lo tanto, el perfil de los egresados del Programa Erasmus les permite aplicar sus conocimientos de Innovación Social a través de la aplicación de los ODS, principalmente el No. 17 (*Alianza Global para el Desarrollo Sostenible*) en beneficio de sectores sociales desprotegidos del país.

Palabras Clave: Programa Erasmus+, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Red SDSN-México, Innovación Social, proyectos conjuntos.

1 Descripción de la problemática prioritaria abordada

Los egresados mexicanos de "Tercer Ciclo" que cursaron un posgrado en el extranjero (específicamente en Europa) viven una serie de problemáticas que dificultan su proceso de inserción laboral al retornar al país ante la falta de una política pública que genere condiciones favorables para encontrar un empleo acorde con su formación. De allí se derivan otras problemáticas que afectan su contexto como son: bajos salarios, poca innovación, competencia desleal por parte de los Recursos Humanos poco calificados que ocupan plazas en las organizaciones, bajos presupuestos, malas prácticas y corrupción (Tabla 1). De igual

[56] El presente trabajo fue galardonado con el 3° lugar en la XXIII edición del Concurso Lasallista de Investigación, Desarrollo e Innovación (CLIDI), "Hno. Juan Salvador González". Área: Desarrollo Humano y Social. Modalidad: Investigación. Categoría: Posgrado. Se entregó el reconocimiento en la Universidad La Salle, Ciudad de México, el 13 de octubre de 2022. En el Anexo VII, se reproduce la versión original del referido trabajo escrito, el cual se encuentra autorizado para su publicación bajo la licencia de atribución Creative Commons 3.0, en la cual se menciona al autor del artículo y la fuente de su primera publicación con fines de divulgación.
Referencia:

- Camino, A. (8 de febrero de 2023). *Participación de los egresados de posgrado con Perfil Erasmus en proyectos con Impacto Social en el marco del ODS # 17*. En Memorias del Concurso Lasallista de Investigación, Desarrollo e innovación. Vol. 9, No. 2 (2022), DHS 67-72, DOI: 10.26457/mclidi.v9i2.3422 Universidad La Salle México. https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/mclidi/article/view/3422/3423

manera, existe un desfase entre sus expectativas y la realidad del mercado laboral mexicano, por lo que la mayoría de dichos profesionistas se contratan en el sector académico (Universidades) o establecen negocios propios (*Emprendimiento*). Dicha situación conlleva la necesidad de emprender proyectos de innovación social que faciliten su inserción laboral y permitan mejorar las condiciones de vida de los sectores sociales vulnerables en México.

En contraste, en Europa se han desarrollado Políticas Públicas enfocadas a la Educación Superior como es la Estrategia de Bolonia y el Espacio Europeo de Educación Superior, lo cual refleja el paradigma de *Educación para Toda la Vida* ("Lifelong Learning"), y se ven reflejadas en las Maestrías Conjuntas Erasmus+ (EMJM[57]) que ofrecen una formación académica de alto nivel para aquellos profesionistas mexicanos que estudian un posgrado en Europa (Figura 2).

De este modo, los becarios del Programa Erasmus+ se beneficiaron por las habilidades adquiridas durante el Programa ("Hard Skills" y "Soft Skills"), su carácter incluyente, las redes académicas, y el soporte de la Unión Europea (UE), el cual los ha vuelto resilientes al cambio derivado del COVID-19 y cooperativos en el marco de otros programas como son Campus France y la Agencia Alemana de Cooperación (DAAD) (Figura 1). Finalmente, el *Perfil Erasmus* está abierto al carácter transdisciplinario de la formación posuniversitaria y al emprendimiento social en beneficio de la Comunidad, lo cual favorece su empleabilidad y los vuelve proclives a desarrollar proyectos favorables a la aplicación del ODS # 17 (Alianza Global para el Desarrollo Sostenible), en particular de las metas # 17.16 (transferencia e intercambio de conocimientos, tecnología y recursos en beneficio de los países menos desarrollados) y 17.17 (conformación de alianzas público-privadas en el marco de la vinculación entre academia, gobierno y empresa).

Mientras tanto, el Programa Erasmus+ también cuenta con algunas debilidades como la rigidez burocrática en sus procedimientos y una lejanía en el establecimiento de vínculos y alianzas con el sector público. Por lo tanto, requiere un cambio cultural y flexibilizar sus prácticas ante un entorno internacional adverso que lo acerque a sus estudiantes cuando dicho Capital Humano consigue empleo al momento de retornar a México (Análisis FODA, Figura 2).

Instrumentos para la solución del problema: 1) Diagnóstico del Programa Erasmus+ (Análisis FODA), 2) Testimonios por parte de antiguos egresados de Erasmus+ y 3) Ejemplos de Proyectos de Innovación Social basados en el ODS # 17 (Alianza Global para el Desarrollo Sostenible).

2 Objetivos

1) Analizar los efectos de algunos proyectos de innovación social llevados por los Consorcios del Programa Erasmus+ con el fin de destacar sus aportaciones y generar propuestas de mejora. 2) Aprender de las experiencias desarrolladas por algunas instituciones universitarias en materia de proyectos de impacto social basados en el ODS # 17. 3) Incentivar la participación social de jóvenes egresados de Posgrado en proyectos vinculados con la aplicación de los ODS de la ONU.

3 Propuesta de solución

Las universidades mexicanas requieren vincularse con la comunidad por medio de alianzas con la Sociedad Civil, Organizaciones Públicas y Privadas, Agencias de Cooperación Internacional (Erasmus+,

[57] Erasmus Mundus Joint Master (EMJM).

Campus France, DAAD) y universidades del extranjero (Consorcios) con el fin de implementar estrategias de apoyo a sectores sociales vulnerables (jóvenes, migrantes, residentes de colonias populares y zonas rurales) en concordancia con el ODS # 17 y en apoyo a los egresados con el *Perfil Erasmus* con vocación para diseñar estrategias de innovación social que requieren recursos humanos, económicos y materiales en apoyo de la Función Sustantiva (enseñanza-aprendizaje) y Adjetiva (administración) de las Universidades en México (Estrada et al., 2016).

Marco Teórico: Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Francois Valleys (2016) define a la RSU como una "gerencia ética de impactos que tiene la Universidad en su entorno humano, social y natural, teniendo en cuenta que sus futuros profesionales podrán construir escenarios de democracia, derechos humanos y bien común" (Valleys, 2016, citado por, Medina Luna, et al., 2021).
Asimismo, el Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece que el ODS # 17 constituye un enfoque integrado que define políticas públicas que parten de un ODS y tienen sinergia con otros objetivos, para efectos de detonar un efecto multidimensional que acelere el desarrollo sostenible (Gobierno de México, 2017).
En el caso de La Salle (ULSA), la Comunidad Universitaria está conformada por: estudiantes, docentes, investigadores y personal administrativo (Medina Luna, et al., 2021) que promueven el fortalecimiento de la investigación y la colaboración en soluciones basadas en la innovación y la creación de indicadores de impacto que reflejen su contribución al resto de la sociedad (Estrada et al., 2016). En esta fase, las redes de exbecarios Erasmus+ pueden generar una sinergia que facilite el acercamiento entre el Programa con las universidades mexicanas para adoptar políticas intersectoriales acordes con el aparato productivo y la sociedad.

Metodología: Enfoque cualitativo a través de un estudio exploratorio sobre los proyectos realizados bajo el Programa Erasmus+ de impacto social en México. **Método etnográfico,** ya que se dirige a un grupo de población determinado (Egresados Erasmus+), que "permita comprender el contexto cultural de la población abordada… con base en el conocimiento de sus expectativas profesionalizantes" (Monje Álvarez, 2011). **Fenomenología**, ya que funciona como "un método de investigación social que acerca al investigador con el contexto en donde sucede el fenómeno en cuestión… que lo inmiscuye en el terreno de la vida cotidiana para… recoger datos, identificar fuentes de información y hacer interpretaciones [sobre] las experiencias de los actores, [lo que] reconoce el carácter reflexivo de la investigación [conforme a] su objeto de estudio" (Hammersley & Atkinson, 1994; citados por Camino & Chiatchoua, 2021).
En consecuencia, se sondeó a un sector de los egresados de los EMJM (15 encuestados, Figura 2) y se obtuvo información acerca de su involucramiento en proyectos de innovación social con países de la UE y que han participado en la Red Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (SDSN), lo que también representa una oportunidad para la Comunidad Universitaria de la ULSA.

4 Discusión de resultados e impactos obtenidos

Se ha observado el cumplimiento del ODS # 17 a través de las Alianzas entre Instituciones mexicanas y europeas. Ejemplo de ello es la incorporación de la Universidad Iberoamericana (IBERO) al Consorcio Erasmus Mundus encabezado por l'Université de Perpignan Via Domitia (Francia) y que organiza el EMJM *Crossways in Cultural Narratives*, el cual facilita el intercambio de estudiantes en un entorno multicultural

y resiliente frente a nuevas experiencias a lo largo de su formación académica en el ámbito del arte y la cultura (Université de Perpignan Via Domitia, 2020)[58].

Otra colaboración se aprecia en el EMJM *Máster Territorios, Patrimonio y Técnicas de la Industria* (TPTI), patrocinado por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) y la Universidad de Paris/Sorbonne, el cual ofrece una opción terminal a sus estudiantes y genera redes a partir de la apropiación material y simbólica del espacio por medio de imaginarios y "lugares de patrimonialización" que facilitan la apropiación del entorno cultural de las comunidades en las que trabajan dichas Universidades (Morales, 2020).

Tabla 1: Matriz de Vester para determinar problemáticas prioritarias para una intervención de Innovación Social basada en profesionistas de posgrado.

	PROBLEMAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Activos
1	Poco presupuesto (de la organización)		1	2	2	3	1	2	1	1	2	2	1	18
2	Malas prácticas (Universidades)	1		2	0	2	0	0	2	2	3	1	1	14
3	Bajo nivel académico (Universidades)	2	2		2	1	0	1	3	3	2	2	2	20
4	Bajo nivel socioeconómico	1	1	2		2	3	3	2	2	2	2	3	23
5	Corrupción (de la organización)	3	3	2	0		0	0	1	2	3	2	2	18
6	Entorno familiar desfavorable	0	0	2	1	1		3	1	1	2	0	1	12
7	Necesidad de trabajar (estudiante)	0	0	3	2	1	3		1	3	2	3	3	21
8	Ausencia perfil internacional (estudiante)	2	0	2	2	0	1	2		3	2	2	3	19
9	Poca innovación	3	2	2	1	1	0	1	3		3	2	3	21
10	Poco valor agregado (RR.HH.)	2	3	2	2	3	1	2	1	2		3	3	24
11	Bajos Salarios	2	3	2	3	3	3	3	1	2	3		2	27
12	Inserción laboral de baja calidad	2	3	2	3	2	2	2	1	1	3	2		23
	Pasivos	18	18	23	18	19	14	19	17	22	27	21	24	

Elaboración Propia.

Asimismo, La Salle (ULSA) forma parte de la Red SDSN lo cual implica alinear su estrategia para el logro de los ODS a través de proyectos como BICE (Resiliencia y Derechos Humanos en la Infancia y Adolescencia), Grano de Arena (prevención de la violencia en adolescentes), Control de Obesidad y Fenomenología de la Educación del Pensamiento. Sus GID+I se han asociado con sus pares de Francia, Perú, Chile y Uruguay en aras del Desarrollo Sostenible (Universidad La Salle, 2020). De igual manera, la *startup* MEDU desarrolló indumentaria médica y equipos con la tecnología necesaria para garantizar la protección sanitaria del personal médico frente a bacterias y virus (incluyendo el COVID-19) (MEDU, s.f.), (Universidad La Salle, 2021). Finalmente, el Informe de la Red SDSN (2021) reconoce que La Salle "ha desarrollado un currículo transdisciplinar que aborda temas de desarrollo sostenible y aplicación de los ODS, en particular el # 3 (Salud y Bienestar), 4 (Educación de Calidad), 10 (Reducción de Desigualdades) y 6 (Agua limpia y saneamiento)" (SDSN México, 2021, p. 9).

5 Conclusiones y perspectivas futuras

Erasmus+ ha contribuido en el logro del ODS # 17 por medio de su Línea KA 2 (conformación de alianzas) a través de los Consorcios entre Universidades Europeas y Extra-Continentales que complementan la Línea KA 1 (Educación, Formación y Movilidad de la juventud) (CE, 2020). Los casos abordados (IBERO,

[58] La información allí mencionada fue validada a través del testimonio de una persona egresada del Programa (entrevista semi-estructurada, 2021).

BUAP) permiten observar una correcta vinculación entre estudiantes de posgrado (becarios), Universidades y Programas EMJM (Erasmus+) que facilitan la realización de proyectos de innovación social, cuya efectividad depende del tipo de formación y expectativas esperadas, las cuáles pueden ser canalizadas hacia la consecución de las metas 17.16 y 17.17 de los ODS con los actores y los programas adecuados.

La ULSA cuenta con experiencia en gestión de proyectos de innovación social. Forma parte de la Red SDSN, por lo que las redes institucionales creadas pueden potenciar su efectividad para alcanzar sus objetivos. Se recomienda que la ULSA establezca alianzas con otras universidades para integrarse a un Consorcio de Erasmus+, lo cual le aportaría visibilidad y recursos en el logro de sus metas, así como del Cumplimiento de la Agenda 2030 basada en los ODS propuestos.

6 Agradecimientos

El autor agradece a los Dres. Jorge Kashiwamoto (Asesor), Cesaire Chiatchoua (Director de Tesis) y Bendreff Desilus (Co-Director de Tesis) por el apoyo brindado en el presente Proyecto.

7 Referencias

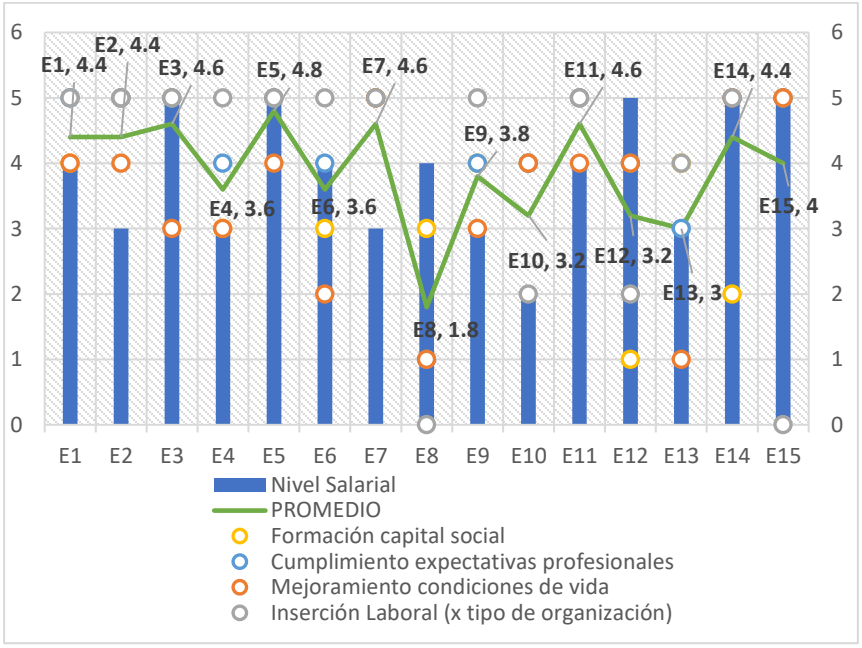
1. Camino, A. & Chiatchoua, C. (12 de diciembre de 2021). Tendencias del empleo en actividades terciarias para la Generación Millennial. *Revista Internacional de Salarios Dignos, 3*(2), 1-21. Recuperado el 16 de febrero de 2022, de http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/OISAD/article/view/3108/3063
2. Comisión Europea (26 de enero de 2020). *Erasmus+ Guia del Programa*. Recuperado el 7 de noviembre de 2021.
3. Estrada Alvarado et al., M. (2016). El proyecto Académico de la Universidad La Salle, a partir de las orientaciones emanadas del Modelo Educativo: Un itinerario para la Comunidad Universitaria. Universidad La Salle. Ciudad de México: De La Salle ediciones. Recuperado el 8 de mayo de 2022
4. Fundación Corresponsables. (2016). *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o cómo aterrizar la utopía de un mundo mejor.* Ciudad de México: ObservaRSE. Recuperado el 25 de marzo de 2022
5. Gobierno de México. Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (11 de septiembre de 2017). *Objetivo de Desarrollo Sostenible 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico*. Recuperado el 10 de abril de 2022, de https://www.gob.mx/agenda2030/articulos/8-trabajo-decente-y-crecimiento-economico
6. Grynspan, R. (2019). Objetivo de Desarrollo Sostenible 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. México: CNDH. Recuperado el 9 de abril de 2022
7. Medina Luna, R., Elías Hernández, R., Garriga González, M. d., & Flores Linares, K. (2021). *Plan Maestro de Responsabilidad Social Universitaria La Salle 2021-2025.* Universidad La Salle, Vicerrectoría de Bienestar y Formación. Ciudad de México: Parmenia. Recuperado el 15 de marzo de 2022
8. MEDU (s.f.). Recuperado el 27 de junio de 2022, de MEDU Protection: https://meduprotection.com/
9. Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Guía Didáctica.* (F. d. Periodismo, Ed.) Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana. Recuperado el 15 de 06 de 2021
10. Morales Moreno, H. (2020). Master Erasmus Mundus: Techniques, Patrimoine, Territoires de L'industrie (TPTI). En B. U. (BUAP) (Ed.), *Seminarios de movilidad de los estudiantes de la promoción XII* (pág. 29). Puebla: BUAP. Recuperado el 11 de mayo de 2022
11. Sustainable Development Solutions Network (SDSN) Australia / Pacífico. (2017*). Cómo empezar con los ODS en las Universidades: Una guía para las Universidades, los Centros de Educación Superior y el sector académico.* Melbourne: Sustainable Developmente Solutions Network - Australia/Pacific. Recuperado el 8 de abril de 2022
12. _____. Mexico (2021). Informe sobre el Avance en la Implementación de la Agenda 2030 en el Sector Académico y en el Sector de la Innovación Social. Red SDSN-México. Ciudad de México. Recuperado el 27 de junio de 2022.

13. Universidad La Salle, México (5 de junio de 2020). La Salle se une a la Red de Soluciones para un Desarrollo Sostenible de la ONU. *Hoy en La Salle*. Ciudad de México. Recuperado el 27 de junio de 2022, de https://hoy.lasalle.mx/la-salle-se-une-a-sdsn/
14. _____. (26 de marzo de 2021). Certifican a start-up lasallista MEDU como "social y sustentable" a nivel internacional. *Hoy en La Salle*. Ciudad de México. Recuperado el 27 de junio de 2022, de https://hoy.lasalle.mx/certifican-a-start-up-lasallista-medu-como-social-y-sustentable-a-nivel-internacional/
15. Université de Perpignan Via Domitia. (7 de diciembre de 2020). *Master Crossways in Cultural Narratives*. Recuperado el 27 de junio de 2022, de https://master-crossways.univ-perp.fr/

ANEXOS:

Figura 1

Satisfacción de los ex becarios de Erasmus+ con el Programa

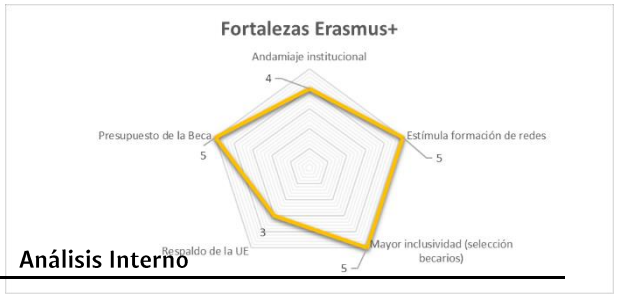


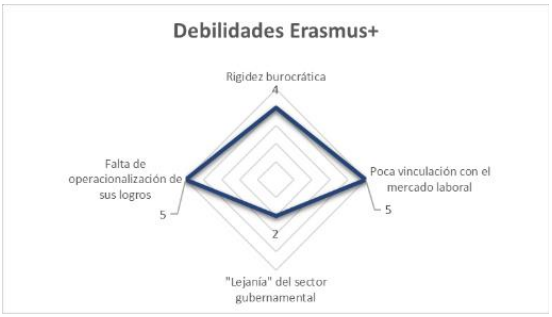
Elaboración propia a partir de un sondeo realizado a 15 ex becarios[59].

[59] Nota metodológica: Muestra no-representativa (por conveniencia) a 15 egresados (2021) sobre su experiencia con el Programa Erasmus+ Se utilizó una Escala de Likert (valores: 0-5) acerca de su satisfacción los ítems expresados en la parte inferior de la tabla. A su vez, se tomó como escala para determinar el nivel salarial: 0 = sin ingresos, 1 = 0-2 VSM, 2 = 2-5 VSM, 3 = 5-8 VSM, 4 = 8-12 VSM, 5 = +12 VSM (vigente al 2001). El valor promedio (línea naranja) se calculó a través de la media de las otras 5 variables y arrojó un valor final de: 3.87 para medir la satisfacción general con el Programa Erasmus+ La comprobación se realizó por Alfa de Cronbach que mostró un Índice de Confiabilidad de 0.5814

Figura 2

Análisis FODA del Programa Erasmus+





Análisis Interno

	Fortalezas	Peso
1	Andamiaje institucional	4
2	Estimula formación de redes	5
3	Mayor inclusividad (selección becarios)	5
4	Respaldo de la UE	3
5	Presupuesto de la Beca	5

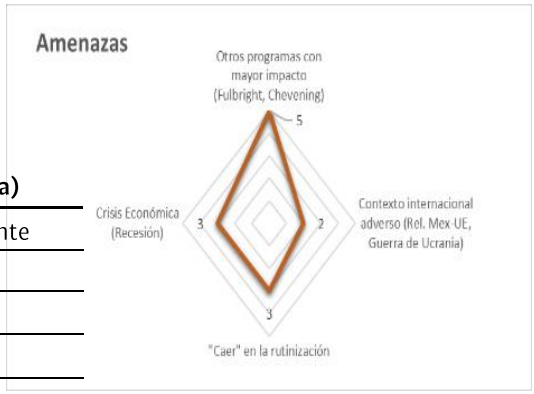
	Debilidades	Peso
1	Rigidez burocrática	4
2	Poca vinculación con el mercado laboral	5
3	"Lejanía" del sector gubernamental	2
4	Falta de operacionalización de sus logros	5

Análisis Externo

	Oportunidades	Peso
1	Adaptación al cambio (COVID-19)	4
2	Colaboración con otros Programas (DAAD, C.France, Conacyt)	5
3	Participación en Ferias (Europosgrados)	5
4	Cambio (Mejora) en cultura organizacional	3
5	Cambio (Mejora) en procesos organizacionales	4

	Amenazas	Peso
1	Otros programas con mayor impacto (Fubright, Chevening)	5
2	Contexto internacional adverso (Rel. Mex-UE, Guerra de Ucrania)	2
3	"Caer" en la rutinización	3
4	Crisis Económica (Recesión)	3





Peso de las variables	Concepto (importancia)
5	Muy importante
4	Regular
3	Algo
2	Poco
1	Nada

Elaboración propia.