



ESTRATEGIAS DE **VINCULACIÓN** CON TITULADOS/AS Y EMPLEABILIDAD

ESTUDIO DE *BENCHMARKING*



ISBN 978-956-9677-46-5

© **Universidad Tecnológica Metropolitana**

Uso y difusión exclusiva Ediciones Universidad
Tecnológica Metropolitana

Unidad de Estudios

Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión

Coordinador de la publicación

Felipe Torralbo S.

Equipo investigador

Marcela Gutiérrez P.

Felipe Torralbo S.

Juan Jiménez A.

Jennifer Troncoso P.

Colaboradores/as

Héctor Reyes C.

María Teresa Navarro J.

Jesica Orellana S.

Corrección de estilo

Siujen Chiang M.

Gonzalo López P.

Proyección de diseño

Fabían Flores B.

Diseño y diagramación

Nathaly Pizarro V.

ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN CON TITULADOS/AS Y EMPLEABILIDAD ESTUDIO DE *BENCHMARKING*

Unidad de Estudios
Vicerrectoría de Transferencia
Tecnológica y Extensión

Santiago de Chile, diciembre de 2019

Contenido

ANTECEDENTES	7
OBJETIVOS	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
ESTRATEGIA METODOLÓGICA	10
Diseño del estudio	10
Diseño muestral y trabajo de campo	10
Técnicas de producción de datos	11
Dimensiones de análisis	11
TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	12
RESULTADOS	12
1. CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES: ESTRUCTURAS ORGÁNICAS, MODELOS Y ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN	13
1.1. Estructura orgánica y focos estratégicos	14
1.2. Estructuras de gestión: vínculos relevantes a nivel central y descentralizados	16
1.3. Orientaciones normativas y estrategias	21
2. GENERACIÓN DE EVIDENCIA Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	25
2.1. Registro y actualización de datos de titulados/as	26
2.2. Registro y actualización de datos de empleadores	28
2.3. Herramientas para el levantamiento de información	30
2.4. Retroalimentación a la docencia y a la gestión	32
3. PRINCIPALES INICIATIVAS CON TITULADOS/AS Y EMPLEADORES	37
3.1. Acompañamiento a titulados/as: talleres y cursos	38
3.2. Ferias laborales	40
3.3. Portales de empleo	41
3.4. Comunicación Virtual: redes sociales, correos electrónicos y páginas web	41

3.5. Reconocimiento a titulados/as	42
3.6. Iniciativas con estudiantes de último año	42
3.7. Vinculación con empleadores	42
3.8. Centros de titulados/as de carreras	43
3.9. Otras iniciativas	43
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
5. ANEXOS	49
5.1. Anexo 1. Carta de presentación	
5.2. Anexo 2. Formato agenda	
5.3. Anexo 3. Pautas de entrevistas	
5.4. Anexo 4. Consentimiento informado	
5.5. Anexo 5. Cuadro comparativo universidades: foco titulados/as y empleabilidad	



ANTECEDENTES

ANTECEDENTES

Para dar cumplimiento al compromiso contenido en el Convenio Marco (CM) para las Universidades Estatales (UTM1856), se ha solicitado al equipo de Aseguramiento a la Calidad de la Unidad de Estudios de la Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión (VTTE) de la Universidad Tecnológica Metropolitana la realización de un *benchmark* que contribuya al logro del Objetivo Específico Institucional n.º3:

Incrementar la cobertura y calidad de las actividades de vinculación con el medio de las unidades académicas mediante el fortalecimiento de proyectos con retroalimentación a la docencia y de vínculo con egresados, con evidencia en la mejora continua.

Este estudio corresponde al Hito 1: Realización de *benchmarking* de estrategias de vinculación con titulados/as y socios comunitarios, Estado, sociedad civil y empresas.

Para el logro de este objetivo, el trabajo se dividió en tres etapas. En primer lugar, para la selección de las universidades nacionales que fueron incluidas en este estudio, se colaboró con los equipos de la Dirección General de Análisis Institucional (DGA) quienes facilitaron las bases de datos para construir los criterios de selección de las universidades que integraron la muestra.

En segundo lugar, definidas las universidades, se trabajó con los equipos internos de la VTTE-Area de Gestión Empleabilidad y Titulados, Proyectos de Retroalimentación a la Docencia (PDR) y el equipo responsable de gestionar el Consejo Asesor Social Empresaria (CASE), con sus necesidades e inquietudes para ser abordados en esta estrategia metodológica.

Como resultado se definió un plan de visitas que incorporó pautas y aspectos críticos a contemplar en las entrevistas.

En tercer lugar, como resultado de las visitas a las universidades se presentan los informes de resultados. El primero de ellos, corresponde al presente informe con los principales resultados y hallazgos relacionados con la vinculación con titulados/as y empleabilidad. El segundo informe presenta los resultados sobre los vínculos con socios comunitarios y otros actores del entorno.

OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar buenas prácticas de vinculación con titulados/as y empleadores, así como con socios comunitarios, Estado, sociedad civil y empresas, implementadas por las universidades del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) y que sirvan como punto de referencia para la elaboración de planes de mejora para la Vinculación con el Medio (VcM) de la UTEM.

Para este informe se abordan los objetivos específicos A y Di:

Objetivos específicos

**A**

Analizar el diseño e implementación de las estrategias de vinculación efectiva con titulados/as y empleadores.

**B**

Identificar y analizar órganos consultivos y/o colegiados de las universidades seleccionadas para el levantamiento de buenas prácticas que sirvan de referencia para la constitución del nuevo Consejo Asesor Social Empresarial (CASE).

**C**

Identificar estrategias y mecanismos de vinculación y fidelización con socios comunitarios.

**D**

Analizar estrategias y mecanismos de aseguramiento de la calidad en VcM, en específico, procesos de retroalimentación e implementación de acciones de mejoramiento para:

- i. La vinculación con titulados/as y empleadores.
- ii. La vinculación con el medio desde los órganos consultivos.
- iii. La vinculación con socios comunitarios.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Diseño del estudio

Se opta por un diseño de tipo cualitativo porque permite una mayor profundidad en los temas a tratar mediante una conversación fluida, guiada por una pauta de entrevista. Es un estudio de carácter exploratorio-descriptivo dada la poca información disponible *a priori* sobre los temas a abordar y es de tipo transversal (no tiene periodicidad) y de carácter emergente dada la heterogeneidad de las instituciones a visitar.

Diseño muestral y trabajo de campo

Para la selección de universidades a visitar para el *benchmarking* se definieron criterios metodológicos de selección de las universidades, que se resumen en los siguientes:

- Calidad de la Universidad (Acreditación entre 5 y 6 años).
- Acreditación en Vinculación con el Medio.
- Tamaño de la Universidad.
- Adscripción a gratuidad.
- Perfil de Estudiantes.
- Pertenencia al CUECH.

Fundamentados en estos y otros criterios de interés específicos del estudio se definió que la muestra estuviera compuesta por las siguientes universidades:

Cuadro 1. **Universidades**

N°	Universidad
1	UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
2	UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL MAULE
3	UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
4	UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
5	UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE
6	UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Dado los objetivos del estudio, bajo un criterio de muestreo intencionado en cada institución se aplicaron entre dos y seis entrevistas semiestructuradas¹ a actores clave según los ámbitos de indagación:

- Máxima autoridad de VcM.
- Encargado/a de titulados/as y empleabilidad.
- Encargado/a de vínculos con socios comunitarios.
- Encargado/a de órganos consultivos y/o colegiados.
- Encargado/a de aseguramiento de la calidad (con conocimiento en VcM).

El número de entrevistas por Universidad es disímil ya que en ocasiones se sostuvieron entrevistas grupales, dando cobertura a distintos actores a la vez.

Para realizar el contacto con las universidades y con los entrevistados se realizó un primer contacto telefónico con los representantes

1. El número de entrevistas puede variar de acuerdo con cada Universidad, puede que algunas entrevistas no apliquen como puede que algunas se apliquen dos veces en caso de haber más de dos unidades vinculadas con los objetivos del estudio.

institucionales de cada Universidad en la Red de VcM del CUECH. En el caso de las instituciones que no pertenecen al CUECH, el contacto se realizó directamente con las autoridades institucionales para el ámbito de la VcM. En ambos casos, posterior al contacto telefónico fueron remitidas una carta formal solicitando colaboración (Anexo 1: Carta de presentación) en las fechas propuestas. A los contactos se les envió una ficha (Anexo 2: formato de agenda) para la elaboración de la agenda de en sus instituciones.

Finalmente, la muestra quedó distribuida de la siguiente forma, aplicando 25 entrevistas a un total de 35 personas, y el trabajo de campo fue realizado entre el 6 de junio y el 12 de julio.

Cuadro 2. **Entrevistas**

Universidad	Fechas	N° entrevistas	N° personas entrevistadas
UCN	6 y 7 de junio	5	5
UBB	10 y 11 de junio	4	7
UPLA	13 y 14 de junio	6	6
UTA	17 y 18 de junio	2	6
UFRO	24 y 25 de junio	3	5
UCM	11 y 12 de julio	5	6
Total		25	35

Técnicas de producción de datos

Para el presente estudio se aplicaron entre tres a seis entrevistas semiestructuradas por institución, las pautas se adecuaron a la naturaleza de cada actor a entrevistar (Anexo 3: Pautas de entrevistas), haciendo énfasis en los siguientes temas en general:

- Vinculación con el Medio.
- Titulados/as y empleadores.
- Órganos consultivos y/o colegiados.
- Vínculo con socios comunitarios.
- Aseguramiento de la Calidad.

Dimensiones de análisis

En cada uno de estos temas se abordan los siguientes aspectos:

1. Gobernanza interna (estructura orgánica, dependencias y relaciones, unidades y equipos responsables, relaciones con otras instancias centralizadas y descentralizadas).
2. Políticas y estrategias de VcM (orientaciones normativas).
3. Mecanismos de vinculación.
 - a) Mecanismos de contacto.
 - b) Mecanismos de fidelización.
4. Mecanismos de aseguramiento de la calidad.
 - a) Sistemas de evaluación de resultados y contribución (impacto).
 - b) Mecanismos de retroalimentación a la docencia de pregrado, investigación y VcM.

TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

El material producido fue analizado sobre la base de las técnicas de análisis de contenido temático y a los fundamentos de la *Grounded Theory* (Teoría Fundada Empíricamente). Esta estrategia utiliza una serie de procedimientos de análisis inductivo con la finalidad de generar conceptos y relaciones a partir de los datos, mediante la combinación de un conjunto de procesos de codificación (abierta, axial y selectiva). Las categorías, conceptos y relaciones emergentes serán constantemente comparadas durante el trabajo de campo. Se espera obtener resultados comparativos por cada una de las instituciones visitadas.

Las entrevistas fueron transcritas y procesadas mediante el software de análisis cualitativo asistido por computador ATLAS.TI, el cual permitirá revisar y profundizar los análisis a la luz de nuevos hallazgos.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los principales resultados de las entrevistas implementadas en las seis universidades que consideró el estudio de *benchmark*. Los resultados se dividen en tres apartados. El primero aborda los aspectos vinculados con las características institucionales: estructuras orgánicas y dependencias, relaciones entre los niveles centrales y descentralizados, se discuten las principales estrategias identificadas. En segundo lugar, se abordan aspectos relacionados con la generación de evidencia y gestión de la información para los procesos clave para la vinculación con titulados/as; registro y actualización de datos de titulados/as y empleadores,

las herramientas para el levantamiento de la información, y los procesos de retroalimentación a la docencia y la gestión.

En tercer lugar, se abordan las principales iniciativas de vinculación con titulados/as y empleadores que emergen de las entrevistas analizadas. Entre ellas se describen las iniciativas de acompañamiento a titulados/as (talleres y cursos), ferias laborales, portales de empleo, reconocimientos y premios a titulados/as, entre otras.

En este informe el uso de citas es ilustrativa del análisis realizado y permite dar fundamento empírico a los resultados aquí expuestos. Para la tercera parte de la presentación de resultados se omite el uso de citas, pero se describen las iniciativas destacadas por los propios encargados/as de las unidades de titulados/as.

Cabe advertir que para la presentación de resultados se utiliza el término *unidad de titulados/as* de forma genérica para todas las instituciones, aun cuando cada una de las universidades denomine de forma distinta a dichas áreas (*coordinación, centro, sección, oficina y dirección*).



1. CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES

**ESTRUCTURAS
ORGÁNICAS,
MODELOS
Y ESTRATEGIAS
DE VINCULACIÓN**

1. CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES: ESTRUCTURAS ORGÁNICAS, MODELOS Y ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN

1.1 Estructura orgánica y focos estratégicos

La preocupación por las tasas de empleabilidad de los egresados/as y graduados universitarios a nivel global ha gatillado que las instituciones de Educación Superior deban ocuparse, no solo de formar profesionales, sino también de su adecuada inserción laboral, pues, hoy la empleabilidad es un indicador de calidad en la Educación Superior. Desde el año 2000 –motivadas por los procesos de acreditación– las instituciones chilenas han respondido a estas exigencias formando equipos y formalizado en oficinas o unidades la función de vinculación y monitoreo de sus titulados/as.

Estos procesos de institucionalización y formalización han sido itinerantes a nivel orgánico. A partir de las visitas se observó que la unidad encargada de sus titulados/as ha circulado por distintas dependencias, decisión que determina las estrategias y objetivos de estas unidades. Por ejemplo, en la UCN declaran que la *Sección de Egresados* se creó en la Dirección General Estudiantil de la Vicerrectoría Académica; sin embargo, se advirtió que desde ese lugar las dificultades eran mayores a la hora de nutrir bases de datos y levantar información. Actualmente la Sección de Egresados es dependiente de la Dirección de VcM lo que favorece los procesos de fidelización.

Por otra parte, está el caso de la UTA cuyo Centro de Vinculación con Titulados, Graduados e Inserción Laboral partió en la Dirección General de Vinculación con el Medio y actualmente depende de la Dirección de Docencia de la Vicerrectoría Académica. Con estos dos ejemplos se evidencia que no existe consenso sobre cuál es la dependencia más adecuada para una unidad de titulados/as; sin embargo, esta decisión orgánica tiene consecuencias en el tipo de estrategia que se busca implementar. A continuación, se presenta un cuadro resumen de las dependencias en las seis universidades visitadas. Se observa que su dependencia no es homogénea. De manera general se aprecia que dos de ellas poseen dependencias con foco en la dimensión docente-académica y cuatro asociadas a VcM.

Cuadro 3. Estructuras orgánicas y dependencias de unidades de titulados/as

UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO
Rectoría ↑ Dirección de Vinculación con el Medio ↑ Sección de egresados	Prorrectoría ↑ Dirección General de VcM ↑ Coordinación de Seguimiento de Egresados	Vicerrectoría académica ↑ Dirección de docencia ↑ Centro de Vinculación con Titulados, Graduados e inserción laboral (el centro partió en VcM)	Rectoría ↑ Dirección General de Relaciones Institucionales ↑ Oficina de integración e inserción laboral	Rectoría ↑ Dirección de Vinculación con el medio ↑ Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales ↑ Oficina de seguimiento de egresados	Vicerrectoría de Pregrado ↑ Dirección de Formación Integral y Empleabilidad (programa de empleabilidad y circulo de titulados)

La dependencia orgánica de las unidades encargadas de titulados/as tiene repercusiones en las estrategias a definir en el vínculo con titulados/as y empleadores. Aquellas unidades que se encuentran alojadas en Vicerrectorías Académicas o de Pregrado se orientan hacia procesos de retroalimentación a la docencia, mientras que las unidades de titulados/as en las direcciones de VcM, tienen mayores ventajas en los procesos de fidelización. Las siguientes citas ilustran esta idea.

[...] desde el punto de la gobernanza, ha sido curioso que nosotros tengamos... o poco frecuente que tengamos titulados metido dentro de pregrado, yo creo que tiene sus ventajas y sus limitaciones. Las ventajas, es que tú puedes profundizar mucho en aspectos como la retroalimentación curricular y responder a lo que la CNA te pide [...]. Pero tiene la limitante de que tú te estas preocupando solo del foco formativo, solo del foco levantamiento de información, solo de un aspecto instrumental de la vinculación

con titulados [...] la idea es que dependiendo de donde tú pones el tema de la oficina de vinculación con titulados, va a depender el foco o los énfasis que tú vas a hacer (UFRO, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

Alumni partió inicialmente en Vinculación con el Medio por el mismo tema que había que vincularse con Titulados y con Empleadores pero luego se derivó a Docencia porque también tiene una parte de retroalimentación en los planes de estudio y los Titulados, que fueron nuestros alumnos, puedan retroalimentar nuestros planes de estudios y así poder generar una mejora continua de todo lo que se realiza dentro de la Universidad, cuáles son los ramos que están pegando más en el mundo laboral, cuáles son los que hay que reforzar, cómo tenemos que reestructurar nuestros programas de estudio, etc. (UTA, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

En este contexto, desde el análisis orgánico institucional, uno de los aspectos centrales a atender es la congruencia entre los objetivos estratégicos definidos para la vinculación con titulados/as y el fortalecimiento de la empleabilidad y la forma en que la estructura y dependencia orgánica de la unidad responsable es pertinente y contribuye a la consecución de tales objetivos.

Para la UTEM es importante reflexionar y tomar decisiones respecto de los focos estratégicos para la unidad de empleabilidad y titulados/as, de esta manera resolver institucionalmente hacia donde orientar la oficina y definir o reafirmar su dependencia orgánica.

1.2 Estructuras de gestión: vínculos relevantes a nivel central y descentralizados

Nivel central

Las oficinas centrales encargadas de egresados/as y titulados/as se caracterizan por ser unidades de tamaño menor, con equipos conformados por 1 a 3 personas. Destaca el caso de la UFRO que posee la figura del *estudiante laborante* encargado de apoyar procesos administrativos y logísticos. También se observa que son unidades que están en pleno crecimiento; ejemplo de ello es lo que expresa un/a entrevistado/a quien destaca que un mayor presupuesto para su unidad es significado como un mayor reconocimiento institucional por parte de los órganos superiores; es decir, la relevancia de las oficinas de titulados/as se evidencia en el aumento del presupuesto de estas oficinas:

[...] este año por fin yo tuve un presupuesto, antes nunca había tenido presupuesto, siempre había tenido que ir a pedir, entonces como que siempre estaba sobregirada porque

no tenía presupuesto, y este año ya al haber demostrado con creces y cumplimiento de indicadores me pasaron presupuesto. [...] ya ahí se nota que la visualización que ellos tienen hacia el trabajo y la relación con el egresado cambia, y ya lo ven como algo más relevante, más importante (UCN, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

Estas unidades mantienen relaciones funcionales con niveles centrales y descentralizados. Se advierte en las entrevistas que muchos de estos procesos no están formalizados o están en vías de formalización. Estas son dinámicas que surgen desde la necesidad de levantar información confiable para sus distintos procesos estratégicos y de aseguramiento de la calidad y generar vínculos de fidelización con titulados/as y empleadores.

A nivel central, los vínculos con otras áreas son relevantes para la gestión de las unidades de titulados/as y empleabilidad. Las relaciones más aludidas tienen relación con dos funciones clave para la unidad de titulados/as, primero la generación de conocimiento institucional, involucra el mandato de registro y monitoreo para los procesos de acreditación, el levantamiento de información en general, como satisfacción o detección de necesidades formativas, y para construir los insumos para los procesos de retroalimentación curricular, entre otras, en segundo lugar, para ser apoyados en iniciativas de servicio y fidelización de titulados/as.

Uno de los vínculos que más fue nombrado en las entrevistas fue con las áreas encargadas de análisis institucional y/o calidad. La exigencia del registro y seguimiento de titulados/as para los procesos de acreditación los vincula directamente. En esta relación, la fórmula ge-

neral observada es que, mientras las unidades de titulados/as y empleabilidad se ocupan de mantener actualizados las bases de datos de titulados/as, son las áreas de calidad quienes muchas veces diseñan y aplican los estudios necesarios en torno al levantamiento de información institucional para los procesos de acreditación. Las siguientes citas expresan esta idea.

[...] Con calidad todo el tema de indicadores cuando se necesita hacer estudios de Titulados se manejan información central, toda información tiene que estar a disposición de la Universidad para poder enviar los estudios al Ministerio. Nosotros tenemos que tener actualizada la base de datos de titulados para que ellos puedan hacer las encuestas correspondientes, en ese sentido trabajamos en conjunto (UTA, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

[...] nosotros (Unidad de Titulados) nos encargamos de actualizar todos los datos y ustedes (Área de Calidad) se encargan de aplicar la encuesta y cruzar los datos y así tenemos toda esta información para los siguientes procesos de acreditación y no estemos apurados, a última hora aplicando encuestas. Entonces al final ahí se genera otro procedimiento. Nosotros generamos esta información, tenemos los datos y se pasa a la aplicación de la encuesta [...] (satisfacción) ese es nuestro indicador. Ellos levantan información institucional para los procesos de acreditación (UCM, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

En segundo lugar, uno de los vínculos importantes que se destaca en las entrevistas es con las áreas encargadas de la actualización y rediseño curricular para los procesos de retroalimentación a la docencia. Este aspecto será profundizado

más adelante.

En tercer lugar, además de las áreas de calidad, las unidades de titulados/as y empleabilidad sostienen vínculos estratégicos con las áreas de Títulos y Grados. Fortalecer este vínculo permite mantener información actualizada a partir de los trámites de titulación.

[...] nosotros tenemos un mecanismo que es con la Unidad de Títulos y Grados. Entonces, evidentemente una persona se titula y nosotros inmediatamente tenemos esa información y la ingresamos a nuestra base de datos, se va actualizando todos los días, van llegando más en la medida que se van titulando todos los días (UPLA, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

En cuarto lugar, son relevantes las áreas encargadas de prácticas profesionales y centros de emprendimiento o que se vinculan con el medio productivo, o centros que se vinculan con el medio educativo. Estos vínculos son estratégicos en tanto estas entidades suelen mantener vínculos con titulados/as o empleadores y permiten nutrir las bases de datos relevantes para las unidades de titulados/as y empleabilidad.

[...] [A los empleadores] los contactamos a través del departamento de prácticas profesionales, o sea, no dejamos que pasen diez años, trabajamos evidentemente con las últimas cinco generaciones, y entonces allí nosotros tenemos bases de datos que nos vienen directamente desde el departamento de prácticas [...] ellos tienen la base de datos que tenemos fresquita de los empleadores (UPLA, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad)

En quinto lugar, se aprecian vínculos con las

direcciones o áreas encargadas de Educación Continua, esta colaboración se caracteriza por la oferta de programas con descuentos a titulados/as y la retroalimentación a la oferta de Educación Continua según las necesidades y demandas de los titulados/as.

Finalmente, y en menor medida, las unidades de titulados/as se relacionan con las áreas de comunicaciones o periodistas para la difusión de iniciativas, no obstante, las comunicaciones y la difusión es un trabajo más bien autónomo de las unidades de titulados/as.

Nivel descentralizado

Los nexos entre las unidades centrales de titulados/as y las unidades académicas son ampliamente abordados en las entrevistas, y se presentan como cruciales para una adecuada gestión del seguimiento y vínculos con titulados/as y empleadores, pero también son el nudo más crítico.

Todos los y las entrevistadas concuerdan que la responsabilidad del seguimiento de los egresados/as es de las propias carreras, pues, los titulados/as poseen un vínculo identitario disciplinar, y además es parte de las exigencias de los criterios de acreditación de la calidad. Un ejemplo de ello es la UCN, quienes entendiendo que son las carreras quienes deben desarrollar la vinculación, generan estrategias mediante una estructura funcional que posibilite mayor dinamismo en esta labor.

[...] tiene que haber un trabajo permanente con los jefes de carrera. Porque finalmente los estudiantes dependen de esas carreras, hay también un lazo identitario que es muy fuerte, a nivel disciplinar (UCN, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

Y es que son los procesos de acreditación lo que ha impulsado en mayor medida un cambio en la gestión de la información y en las acciones con titulados/as. Estas exigencias han motivado un cambio organizacional que ha derivado en cambios de estrategias y nuevas definiciones administrativas para dar cumplimiento a los procesos de acreditación de la calidad. De esto dan cuenta las siguientes citas.

[...] cómo empezamos a trabajar con las carreras, que en el fondo fue este cambio de los criterios de acreditación que era algo necesario, y fue lo que nos dio el pie para comenzar a conversar con las carreras respecto este tema (UFRO, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

[...] cuando viene la CNA a mirarte, no te vienen a mirar como unidad de titulados, salvo que sea la acreditación institucional. Cuando viene la CNA a mirarte, o la agencia que venga, viene a evaluar a la carrera, entonces la carrera te dice, no, la María Francisca ha hecho encuentros, la Pamela hizo una actividad... y ¿usted cómo carrera qué ha hecho? (UFRO, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

[...] el compromiso no lo tomo yo, lo toma el jefe de carrera, y como yo soy unidad de servicio, lo que hago es facilitarle que ellos cumplan, entonces ahí yo les digo: acá con esto estamos cumpliendo, y vamos a cumplir con este indicador y vamos a quedar con evidencia para la acreditación. Entonces a ellos también los vamos conquistando y vamos reforzando esa relación con los jefes de carrera (UCN, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

Se señala frecuentemente que el trabajo con las carreras un nudo crítico para las labores de vinculación con los titulados/as y empleadores. Al ser una exigencia reciente para las carreras, el cambio organizacional ha revestido dificultades para las unidades centrales, principalmente porque las carreras no mantienen el mismo nivel de compromiso con la gestión asociada a la vinculación con titulados/as y empleadores. En este contexto, el trabajo de cambio organizacional mediante concientización desde los niveles centrales debe ser sistemático para lograr la adhesión de los órganos directivos descentralizados. Se alude a que las carreras o bien no comprenden del todo las funciones de las unidades de titulados/as a nivel central, o bien no poseen los recursos humanos necesarios para dar cumplimiento a los mandatos centrales. Las siguientes citas reflejan estas dificultades.

[...] las carreras tienen un rol relevante respecto del contacto con sus propios egresados. Eso es bastante débil. Se han hecho esfuerzos a nivel centralizado para dinamizar aquello (UCN, Máxima autoridad VcM).

CNA y Ministerio nos dicen que quienes hacen el seguimiento de los egresados son las carreras, esto es una coordinación y eso también es un nudo crítico [...] Nosotros ponemos a disposición instrumentos, estudios, las bases de datos, pero son las carreras las que lo tienen que hacer, entonces vienen los pares evaluadores: “¿qué hace la carrera en el seguimiento de egresados?” “No, lo que pasa es que nosotros no lo hacemos porque hay una coordinación” [...] y como al resto de las universidades cuesta mucho entrar a las carreras, [...] pedimos reuniones permanentes y la respuesta crítica que hay por parte de los profesores y profesoras es “Oye, ¿por qué nosotros tenemos que estar

haciendo el seguimiento al egresado, si están ustedes?” (UPLA, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

[...] dentro de las funciones de ese coordinador o coordinadora debiera estar el seguimiento de egresados. [...] pero se genera esa situación de que un exceso de trabajo, son doce horas que a ellas les dan, y en realidad el trabajo es 24/7 de los coordinadores y coordinadoras porque los estudiantes con sus dificultades [...] el coordinador dice: “tenemos tanto trabajo, –y es cierto–, tenemos tanta carga” tanto con los que están dentro de la Universidad, que ya lo de afuera, ya pasa a ser segunda prioridad (UPLA, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

Existen diversos actores y cargos a cargo de las tareas asociadas a vinculación con titulados/as y empleadores en los niveles descentralizados, por ejemplo, para la UCN y la UBB son los Directores/as o Jefes/as de Carrera las figuras con la que el nivel central mantiene mayor relación. En el caso de la UPLA, la figura más relevante son los Coordinadores/as Generales de Vinculación con el Medio, un/a académico/a con horas destinadas a esta función, también se trabaja a nivel de carrera con los Directores/as y Coordinadores/as de Carrera. Para el caso de la UTA su figura son los Encargados/as de Vinculación por Carrera, que también, son académicos/as con horas destinadas. En la UCM se trabaja con los Gestores/as de Vinculación con el Medio de la facultad que, entre sus objetivos, se encuentra gestionar el vínculo con los egresados/as de la facultad.

En el fondo, se aprecia que las figuras difieren entre sí en el nivel descentralizado; algunas son representativas a nivel de facultad y otras de

carrera. En este sentido, la figura relevante de apoyo descentralizado pueden ser los encargados/as de VcM por facultad o por carrera, o bien pueden ser las jefaturas de cada carrera. En ocasiones, se observa una figura que, si bien puede ser la más adecuada, solo está presente en algunas unidades, que es un Encargado/a de la Vinculación con Titulados/as de la propia carrera. En definitiva, se evidencia que, con independencia de la figura que adopte la administración descentralizada del vínculo con titulados/as, esta se vuelve absolutamente necesaria para la generación de acciones y el levantamiento de información.

[...] las facultades, me apoyo de los gestores de vinculación. Pero el apoyo por facultad, pero a nivel central, lo veo principalmente yo. [...] Este cargo, uno de sus objetivos es vincular al egresado de la facultad con la propia facultad. [...] la persona que comunica entre la facultad, en este caso la escuela, la unidad central que es Alumni y el egresado es el gestor [...] yo encuentro que a nivel de centralizar la información en Alumni y generar un vínculo a través del gestor, yo creo que funciona súper bien porque no se diluye la información cuando pasa por muchas manos. Entonces, se genera mucho mejor y se genera mayor vínculo de trabajo entre lo que es Alumni y las distintas facultades (UCM, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

[...] por ejemplo encuentros con titulados, la idea es que se informe a Alumni para que aparezca, primero, la invitación en el boletín, se le envíe la invitación de los titulados y luego se envía la noticia de que se realizó un evento con titulados en tal fecha en cada carrera, los boletines van segmentados de acuerdo a las decanaturas y a las facultades

que tenemos en la Universidad, [...] Las carreras nos reportan cuáles son los empleadores que tienen vinculados porque ellos también reciben ofertas laborales directamente entonces ahora por el tema del sistema hicimos un levantamiento, bueno estamos en eso todavía, de todas las empresas que tienen vinculadas directamente que quizás no pudiésemos tener y actualizar los datos de contacto y en ese proceso estamos de corroborar que el dato que tenemos de cada reclutamiento (UTA, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

Con el objetivo de aumentar los niveles de compromiso de las unidades académicas con la vinculación con sus titulados/as, las unidades centrales han tenido que hacer grandes esfuerzos de concientización y sensibilización. Básicamente, las unidades centrales se han planteado a sí mismas como unidades de servicio o apoyo, esto implica que las unidades académicas descentralizadas perciban a estas unidades como un apoyo real para responder a los compromisos adquiridos y que faciliten al máximo el desarrollo de las actividades planificadas desde las propias carreras. La estrategia de las unidades de titulados/as centrales es brindar facilidades que alivianen la carga de trabajo a las carreras que son quienes realizan las iniciativas con titulados/as. En este sentido, las carreras pasan a ser “clientes” de la unidad central. La siguiente cita es ilustrativa de esta situación.

[...] a final de año, entre diciembre y enero, hago un recorrido por todas las carreras, visito a mis clientes que son los jefes de carrera [...] ellos deben tener un plan, o una estrategia de vinculación con el egresado, yo les presto el servicio, les hago la pega para que no se estresen con eso, entonces

quedan en una actividad en conjunto. Y, con eso, cuando yo necesito el apoyo de ellos, ya los tengo fidelizados. [...] yo me encargo de la difusión, el diseño, la inscripción, la confirmación, toda la logística, la encuesta de satisfacción, y después entregarles el informe. En el fondo, les presto servicios, nosotros somos una unidad de servicios. [...] Hay carreras que no participan, porque ellos no le han tomado el peso a lo que es el capital relacional con sus egresados (UCN, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

De la siguiente cita puede inferirse que se busca que las carreras sean más activas en la vinculación con titulados/as y que, para ello, las unidades centrales deben tener las herramientas para ofrecer servicios de levantamiento de información y redacción de informes, prestación de servicios logísticos como organización de *coffee break* o registro de asistencia, y soporte comunicacional, como difusión, fotografías y redes sociales.

[...] nos dimos cuenta en algún momento del proceso, que las carreras estaban descansando demasiado en nosotros, entonces cambiamos un poco el foco de quien va a hacer nuestro cliente, para pasar de que los clientes sean un... o sea los titulados sean un cliente, pero las carreras también. Entonces, nuestro trabajo, y el trabajo de la Francisca y la Pamela en muchos casos ha sido ir seduciendo a las carreras para que se vayan sumando a estas cuestiones. Entonces, tenemos un manual, [...] se lo entregamos a los directores de carreras, para que ellos sepan cómo se hace [la vinculación con titulados], y entonces dice, hay que hacer una encuesta de inicio para retroalimentación curricular, no sabe hacerla, contáctese con

nosotros. Tiene que hacer, no sé, actividades bidireccionales o quiere hacer un *coffee*, qué se yo, no sabe... contáctese con nosotros. Nosotros les prestamos todo el soporte, pero que sean ellos los que se visibilicen—ya hacemos el doble juego, hacemos algunas actividades, incentivos propios desde aquí—, pero lo principal nace de las carreras (UFRO, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

[...] Antiguamente también nos damos cuenta de que a las carreras cuando les consultamos, “¿usted se vincula con los titulados?” “sí, realizamos tales actividades”, “¿qué evidencia tiene de eso?”... nada. Temas de registro de asistencia, escribir un informe que nosotros realizamos a las carreras, fotografías, también les prestamos todo este soporte comunicacional de que se realizó la actividad, hacemos video resúmenes con entrevistas a titulados, al director de carrera, eso también tenemos, un canal de *Youtube* que tal vez puedan revisarlo, hay testimonios de muchas de las actividades que realizamos nosotros y donde apoyamos a las carreras (UFRO, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

1.3 Orientaciones normativas y estrategias

En torno a orientaciones normativas y a sus instrumentos formales, se observa que las universidades son heterogéneas en este sentido y han respondido de distintas formas. Se observa que son pocas las universidades visitadas que cuentan con políticas específicas para la vinculación con titulados/as, no obstante, se evidencia consenso sobre su importancia para el funcionamiento organizacional del vínculo

con titulados/as. Un ejemplo de ello es la UBB, institución que, si bien poseen una política de vinculación con titulados/as, esta no alcanza a reflejar el trabajo que efectivamente se realiza. Además, esperan que su política refleje también un trabajo alineado con los marcos referenciales del CUECH.

[...] hay una política de vinculación con egresados, pero según yo, la política es más que eso. Ahí lo que aparece es una descripción de funciones y de las actividades que yo realizo, entonces para mí, esa no es la política de vinculación con egresados [...] Como también eso pasa por el CUECH, que también se quiere realizar una política de vinculación con el egresados, tampoco he presionado acá para ver la política nuestra. Porque tomarlo del CUECH como base, y después nosotros ir generando nuestros lineamientos (UBB, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

Por su parte, la UCN declara estar trabajando en una política de vinculación con titulados/as, que actualmente se encuentra en estado de borrador. En la cita que continua se destaca la necesidad de tener una política validada con las unidades académicas, en la cual se expresa la *carta de navegación*, es decir, definiciones estratégicas, estructuras funcionales y responsabilidades a nivel central y descentralizado, y directrices en general.

[...] cuando yo llegué, trabajamos la política de vinculación con egresado. Como hay otras políticas superiores que se tiene que aprobar, esa está todavía en borrador, pero ya se pronunciaron, me atrevería a decir, el 70% de los jefes de carrera, porque la elaboramos nosotros y la pasamos a los jefes de carrera para que ellos no pudieran después descono-

cer. Y ahí está, de alguna manera, contenido todo esto que nosotros estamos haciendo. Les decimos que es la carta de navegación [...] ahí establecemos, por ejemplo, quiénes son nuestros egresados [...] Establecemos eso, establecemos quienes tienen que llevar adelante la vinculación con los egresados, y denominamos a los responsables. Y ahí nombramos jefes de carrera, los encargados de vinculación de las unidades académicas, nombramos decanos, y a la jefa de sección con los egresados. También establecemos como es la relación que debemos tener con el centro de egresado y titulados que tenemos hasta el momento, y que tenemos que apuntar en que ojalá todas las carreras tienen que tenerlo, es una directriz. Y en modos generales establecemos cuáles son las actividades, y las formas de vincularnos con ellos. Entonces ahí se establecen, en empleabilidad tales cosas, en identidad tales cosas (UCN, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

En el caso de la UFRO, la unidad de titulados/as manifiesta no tener una política de vinculación con titulados/as, pero cuentan con una definición de los procesos de gestión formalizada que proporciona los lineamientos estratégicos y la estructura orgánica que da soporte esta labor. En estos procesos de gestión se definen lineamientos generales para encauzar las iniciativas de las carreras con los propósitos institucionales.

Hicimos una definición de un proceso de gestión de vinculación con titulados [...] Una resolución exenta que aprueba el proceso, está justificado. En el fondo es un trabajo conjunto con la Dirección de Calidad de la Universidad, es un proceso participativo, donde también participaron los decanos en la validación de la definición, el consejo

directivo, y esto es lo que vamos a entender por vinculación con titulados en la Universidad [...] la vinculación con quienes han sido formados en la institución se entiende como una relación bidireccional de beneficio mutuo, sustentada en información sistemática, y cuyos propósitos son tres, ¿tres definimos? La mejora continua de los procesos formativos, el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la generación de oportunidades de desarrollo profesional. En esos tres ámbitos, de lo que... también lo hemos mencionado, hacemos todas las actividades y lo que promovemos que hagan las carreras en estos tres aspectos [...]. Nosotros apoyamos a las carreras desde el diseño y la planificación de la actividad, los apoyamos en la convocatoria y difusión (UFRO, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

Con independencia de la figura que adopte la formalización de los aspectos normativos o estrategias institucionales de vinculación con titulados/as; es decir, con independencia de que estos aspectos se encuentren en una política de Vinculación con el Medio, en una política específica de vinculación con titulados/as, o en un manual de procesos, lo importante es el ejercicio de definir formalmente estas orientaciones estratégicas, teniendo en consideración que siempre estarán vinculadas estrechamente con el tipo de dependencia orgánica de las unidades a cargo de dichas funciones.

En términos analíticos, es posible identificar tres grandes estrategias de vinculación con titulados/as. Estas estrategias están presentes en todas las universidades; es decir, no son excluyentes entre sí, no obstante, se aprecian en las entrevistas ciertos énfasis que definen los objetivos estratégicos de cada unidad y

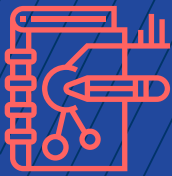
que vienen determinadas, en gran medida, por las dependencias orgánicas de estas unidades.

Las estrategias se describen a continuación:

a. Estrategias orientadas a los procesos de retroalimentación a la docencia: se define por establecer la retroalimentación a los perfiles de egreso y a los planes de estudio como procesos estratégicos de la unidad. Para ello, es crucial el levantamiento de información para construir los insumos necesarios que permitan la actualización curricular y los perfiles de egreso. Estas estrategias se ven fortalecidas cuando la unidad de titulados/as tiene dependencia orgánica de las vicerrectorías académicas.

b. Estrategias orientadas a la fidelización: se define por el fortalecimiento de los vínculos con los titulados/as y empleadores, se orienta a acciones que afiancen la lealtad y el compromiso de estos actores. Se distinguen acciones e iniciativas disciplinares y no disciplinares para titulados/as y de extensión para empleadores. Se espera que con estas acciones los titulados/as vuelvan a sus universidades para la formación continua, para participar como asesores o para que sean donantes. Muchas veces estas acciones parten en los titulados/as de los últimos años. Estas estrategias se ven fortalecidas cuando la unidad de titulados/as depende de la orgánica encargada de la vinculación con el medio.

c. Estrategias orientadas al fomento de la empleabilidad: se orienta a fomentar la inserción y progresión laboral de sus titulados/as, así como preparar a los estudiantes de últimos años. Se identifican acciones directas, como el desarrollo de ferias laborales y portales de empleos, e indirectas, fortaleciendo las capacidades para la inserción y progresión laboral de sus estudiantes y titulados/as. Para esta estrategia no se identifica una dependencia orgánica típica.



2. GENERACIÓN DE EVIDENCIA

Y GESTIÓN DE LA
INFORMACIÓN

2. GENERACIÓN DE EVIDENCIA Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los modelos educativos de las universidades deben responder a las nuevas exigencias del mercado laboral y de la sociedad. La actualización de los diseños curriculares, orientadas por la pertinencia del medio productivo y social son un factor de éxito de para las instituciones de educación superior. Los efectos de este ejercicio de actualización repercuten en los resultados de empleabilidad de sus estudiantes. Para lograr resultados acordes a estas exigencias, así como responder a las de los procesos de acreditación, las universidades deben generar estrategias de levantamiento de información que les permita nutrir sus funciones. El estudio da cuenta que las universidades visitadas poseen distintas estrategias para el levantamiento de información y a este respecto son cruciales las relaciones de nivel central y descentralizado mencionados anteriormente.

Respecto de la gestión de la información, una primera constatación advierte que la necesidad de tener bases de datos actualizadas tanto de las carreras –pues, son los responsables de llevar adelante las iniciativas de vinculación– como de nivel central, quienes son responsables de centralizar la información y proporcionarla para los procesos de acreditación, pero también para retroalimentar las propias carreras. La siguiente cita evidencia esta connotación

[...] es como un círculo, es como, que es primero el huevo o la gallina. Yo cuando hablo con los jefes de carrera, yo les, bueno ustedes nunca tienen base de datos, y necesitan después sus bases de datos para

su actividades, y para las acreditaciones, actualizaciones curriculares. Entonces cuando el egresado salga, invítalo a que se registre en la Red Alumni, y cuantos son los beneficios que nosotros tenemos (UCN, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

2.1 Registro y actualización de datos de titulados/as

Los estándares de calidad exigen que las instituciones de educación superior cuenten con sistemas de información que sirvan a la gestión de las unidades académicas, programas o iniciativas. Información relacionada con la empleabilidad, satisfacción de los titulados/as con sus carreras, el perfil de los titulados/as, entre otros datos e indicadores son fundamentales para las unidades encargadas de titulados/as y empleabilidad. En este contexto, se observan distintas estrategias para actualizar sus bases de datos.

La unidad de titulados/as de la UFRO declara que poseer diversos mecanismos de actualización de datos desde la unidad central, junto con contar con un importante apoyo desde las carreras. Entre estos mecanismos se aprovechan las instancias de los Estudios de Empleo para complementar datos con las unidades académicas. Por otra parte, declaran que otro mecanismo para actualizar datos es en el momento en que algún titulado/a solicita su expediente de título mediante intranet, se instala la consulta sobre actualización de datos. Además, cuentan con un sistema de *e-mail marketing* que les posibilita generar reportes para limpiar sus bases de datos (correos inutilizados).

Tenemos varios mecanismos de actualización de datos desde esta unidad, pero también nos nutrimos mucho de la información que

tienen las carreras. Cada vez que se realiza el estudio de empleo, hacemos una campaña de actualización de datos donde le enviamos toda la muestra a cada dirección de carrera y le decimos, nosotros tenemos estos datos, si usted, ¿tiene algunos diferentes que lo puedan complementar?, eso nos ha funcionado muy bien y nos ha permitido también a través de los años ir aumentando la tasa de respuesta del estudiante, están los datos un poco más actualizados. Tenemos otro sistema, que es en el expediente de título, cada vez que un titulado abre su expediente de título... antiguamente uno lo hacía en registro curricular, donde iba con los papeles, que no debía libros, que no tenía deudas, eso ahora está a través de intranet, donde nosotros instalamos una consulta, si el titulado quiere seguir vinculándose por un tema de resguardo en los datos de la ley de datos de carácter personal, si y no, y el estudiante deja su último datos de contacto actualizados (UFRO, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

[...] en la base de datos, tenemos el institucional y el personal, uno, dos, si tienen más de uno declarado. La ventaja que nos permite este sistema de *email marketing*, nos permite saber qué correo esta desactivado y cual no, si rebotó, por cuál motivo [...] después se descarga y se limpia la base (UFRO, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

Otra de las estrategias que se destacan es la campaña de actualización de egresados/as de la unidad de titulados/as de la UCM, en la cual se incentiva al reporte de datos de los titulados/as por medio de un concurso que tiene como premio un pasaje a Buenos Aires. Con esta herramienta la institución logra generar una

consulta para conocer el estado actual del titulado/a y detectar sus necesidades formativas. La unidad de titulados/as realiza un cruce de datos mediante el RUT para conocer la pertenencia del estudiante a la Universidad.

Esta campaña se asocia a lo que es un concurso, un premio, ahí pueden ver qué tipo de premios. Por ejemplo, este año nosotros realizamos la campaña en agosto y la mitad de septiembre y la asociamos a un premio que en este caso es un pasaje a Buenos Aires. Pero dentro de esa campaña de actualización de datos, actualizamos el contacto que es el correo y el número de teléfono, [...] cruzar los datos que nos están entregando a través del RUT con los datos que ya tenía la institución: carrera de egreso, año de egreso, dónde estaba viviendo antes. Y esto lo cruzamos con estos nuevos datos y aparte de esto nosotros consultamos si están trabajando, si están trabajando en lo que estudiaron, qué necesidades formativas presentan actualmente y cuáles eran las debilidades que presentaron durante su proceso formativo. Entonces, toda esa información en responder esa actualización de datos, no se demoran más de un minuto. [...]. Este estudio nosotros se lo entregamos a lo que es la Dirección de Educación Continua y a las Facultades para que puedan generar diplomados, magíster, etcétera. Y también a nosotros nos sirve como nuestro primer diagnóstico para planificar actividades para el año siguiente (UCM, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

Del mismo modo que las unidades anteriores, la unidad de titulados/as de la UTA nutre y actualiza sus bases de datos de titulados/as con los registros de la Unidad de Títulos y Grados y en cada evento en que participan el titulado/a.

A nivel descentralizado son los Encargados/as de Vinculación con el Medio de cada carrera los que tienen la responsabilidad de mantener contacto vigente junto, y las bases de datos son actualizadas a través de información proporcionada por los jefes/as de carrera; y finalmente, la unidad envía un boletín mensual a los titulados/as de los últimos cinco años que se registran en sus bases de datos para actualizar la información.

Una vez que se titula nosotros tomamos la última actualización del Alumni, primera base de datos de titulados que se tiene, cuando recibe el título. Posterior a ello, cada vez que participa un titulado en eventos, se le vuelve a tomar los datos. Y como contraparte a ello, en cada carrera los encargados de Vinculación se encargan de mantener el contacto vigente de sus titulados y nosotros como Alumni dos veces al año nos encargamos de actualizar la base de datos completa de titulados con la información que nos entregan las jefaturas de carrera [...] Nosotros como Alumni, mandamos un boletín mensual a los titulados de los últimos cinco años, que eso es lo que nosotros debiésemos tener actualizado, lo que nos pide la CNA, nos pide los últimos cuatro pero extendemos un año más (UTA, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

También, y eso lo hemos conseguido hace muy poco, la obligación de que las egresadas y egresados en el momento de hacer sus trámites para la titulación, dentro de la carpeta, esté el instrumento de salida, la encuesta de salida, la encuesta digamos, de satisfacción. [...] la semana pasada, si mal no recuerdo, se reunió Sandra, la Coordinadora titular, Eliana Peña, la Directora de Títulos y Grados, con el Secretario General para poder incluir dentro de la normativa de Universidad, la obligato-

riedad de la respuesta de la encuesta para el proceso de titulación (UPLA, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

Las universidades definieron que el periodo para la actualización de datos se realiza por quinquenios, solo en el caso de la UCN define como periodo una década. Dos de las universidades declaran haber tenido como indicador la actualización de datos sobre el total de titulados/as (UCN y UCM).

En resumen, los insumos y espacios más frecuentes para actualización de datos son:

- Vínculos con oficinas de Títulos y grados (procesos institucionalizados).
- Encuesta de satisfacción del egresado/a (proceso institucionalizado).
- Al solicitar expediente de título *online*.
- Campañas de actualización de datos con premios de incentivos.
- Estudios diversos que vinculen a titulados/as (encuestas de satisfacción; encuestas de seguimiento de empleabilidad; entre otros).
- Eventos de exalumnos/as.
- Ceremonias de titulados/as.
- Llamados telefónicos.

2.2 Registro y actualización de datos de empleadores

Para las unidades de titulados/as y empleabilidad no basta con tener registros actualizados de sus titulados/as, sino que también se vuelve una exigencia mantener registros confiables de empleadores en el contexto de un mayor acercamiento entre las universidades y el mercado laboral; lo que se espera es que las unidades

académicas fortalezcan sus redes para aumentar su capital relacional con el mercado del trabajo. Al igual que con los titulados/as, se observan diversos mecanismos de actualización de datos de empleadores, por ejemplo, las encuestas de seguimiento y monitoreo de titulados/as son un gran insumo para la actualización de empleadores, aunque esta es una labor en desarrollo en las instituciones. Las siguientes citas evidencian que las universidades necesitan contar con una base de dato integrada a nivel institucional que sirva para nutrir las distintas iniciativas con empleadores, como ferias laborales, portales de empleo, comités o encuentros con empleadores para la retroalimentación, entre otros.

Con los colegas hablábamos de tener una base de datos institucional [...]. Tenemos en la política, tú vas a ver que tenemos definidos los tipos de actores externos, ahí los tenemos que categorizar si tenemos bien descrita las instituciones, podemos saber cuándo son públicos, privados, organizaciones civiles, con quién estamos trabajando más. Pero necesitamos contar con una base. [...] Es necesario contar con una base de datos unificada o llámala institucional (UBB, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

[...] pero además nosotros estamos en un proceso de construcción de una base de datos de empleadores, que eso también era muy débil, y a través de este mismo estudio de empleo, en la sección final, les solicitamos que nos comenten de su jefe directo, y lo mismo en este espacio de las encuestas que aplicamos en todas los encuentros, al final hay una sección de actualización de datos, donde están los datos personales del titulado y los datos del empleador, a cada instancia que –nos vinculamos con

el titulado, también le preguntamos quien es su empleador, para nosotros ir– (UFRO, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

[...] la plataforma involucra todo el tema de base de datos de empleadores centralizado, pero por ahora es llamado telefónico, “sigue la persona en el cargo”, “no sigue a la persona del cargo”, visitas presenciales a los empleadores que tenemos tanto en región como externos, consulta vía telefónica por eso se maneja veinte más o menos aproximadamente contacto por Feria Laboral y los demás tenemos que seguir haciendo el refuerzo (UTA, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

Las principales fuentes de levantamiento de información sobre empleadores son las encuestas de seguimiento a titulados/as, generándose una base de datos de contactos actualizados los cuales son muchas veces verificados por las unidades centrales. Además, se evidencia también que son las carreras las que deben tener sus bases de datos y nutrir a las unidades centrales, son las unidades académicas las encargadas de potenciar la vinculación con sus empleadores.

[...] vamos a consolidar lo que es la base de datos de empleadores. Y eso también, como les comentaba anteriormente, la vamos a hacer a través de la actualización de datos (de titulados) [...] Y nosotros ahí hacer el contacto para después derivarlo a las escuelas. Nuestra idea es que las escuelas potencien lo que la vinculación con los empleadores porque ellos son los encargados de poder derivar a sus egresados a esta institución. [...] nuestra estrategia este año es tener esa base de datos para después generar actividades. Nosotros ahora estamos tirando

algunas actividades culturales pero con los datos que tenemos de algunos empleadores para empezar a trabajar con ellos (UCM, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

[...] nos acercamos a las carreras para poder hacer el levantamiento tanto de los empleadores vigentes como de la base de datos de titulados, que eso se debería hacer, eso se hace cada año. Pero más que todo, los empleadores vigentes que se tienen. Fue un proceso que tomó todo abril y parte de mayo para que las carreras pudiesen concientizarse en que nosotros debemos tener una vinculación más activa con empleadores, que todo eso se debe canalizar a través del nivel central, para que no se dispare las ofertas laborales por otro lado como suele pasar mucho en *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter*, entonces que todo quede centralizado en un solo lugar para que nosotros también podamos medir indicadores acerca de cuántas ofertas laborales necesitamos, etc. Pero esto se debiese ser ahora, el levantamiento de las empresas vinculadas que se tienen vinculadas con cada carrera fue un proceso hormiga con cada jefatura de carrera (UTA, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

2.3 Herramientas para el levantamiento de información

Para el abordaje de los procesos de calidad se requiere que las universidades establezcan mecanismos para el levantamiento de información y generación de evidencia de sus procesos, resultados y contribución al medio interno y externo. El registro y seguimiento de sus titulados/as, así como la evaluación y satisfacción

de las iniciativas ocupan gran parte del trabajo de estas unidades y requieren de los apoyos de niveles centrales y descentralizados antes mencionados, para una adecuada aplicación de estas herramientas e instrumentos. Todas las universidades declaran tener mecanismos de evaluación de sus iniciativas.

Se observa que las herramientas e instrumentos se orientan a levantar información para:

- Actualización de datos y seguimiento de titulados/as.
- Estudios de empleabilidad.
- Evaluación de satisfacción de titulados/as con la carrera.
- Evaluación de satisfacción con las iniciativas de vinculación con titulados/as.
- Detección de necesidades formativas de titulados/as.
- Evaluación y satisfacción de empleadores.

La información obtenida tiene distintos fines: otorgan insumos para los procesos de acreditación institucional y se trabaja con las áreas de análisis institucional o calidad; se utiliza para generar los insumos para los procesos de retroalimentación a los perfiles de egreso y planes de estudio; se utiliza también para conocer la opinión y satisfacción con los titulados/as con las distintas acciones desarrolladas (ferias y portales laborales, encuentros académicos y de extensión, entre otros) por las propias unidades; se utiliza para conocer requerimientos *expost* de los titulados/as y generar acciones a su demanda y al mismo tiempo fidelizar a estos titulados/as.

Se destacan algunas experiencias interesantes en las herramientas de levantamiento de infor-

mación que pueden servir de referencia para la UTEM. Todas las universidades declaran tener instrumentos para el diagnóstico de necesidades formativas, destaca el caso particular de la UCN quienes tiene un sistema de evaluación durante todo el proceso; levantan necesidades formativas pertinentes, indagan en la opinión y satisfacción de los titulados/as con las iniciativas y realizan un seguimiento para conocer la percepción de impacto a los cuatro meses después de realizada la iniciativa. Las siguientes citas describen este proceso.

Nosotros acusamos recibo allá, entonces nosotros hicimos una encuesta a nuestros egresados, y les preguntamos, sobre todos a los más antiguos, que taller en ese ámbito les interesaría, y por qué. Por lo que ahí definimos esta malla de taller, y dijimos que había que llevarlo adelante, dándonos cuenta desde un comienzo el tema bidireccional. [...] después que hacemos el taller se realiza una encuesta de satisfacción al egresado de la actividad misma, y luego a los tres o cuatro meses les realizamos una encuesta de seguimientos para ver si esto les sirvió para ponerlo en práctica. Esta es la información que nosotros retroalimentamos a los jefes de carrera, y ahí queda en tenor de ellos porque mi labor queda hasta ahí (UCN, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

[...] cuando los egresados salen, se inscriben en la red Alumni, nosotros lo invitamos. [...] . Entonces cuando ellos se inscriben les mandamos un correo de bienvenida, y le hacemos una breve encuesta. Entonces en esa encuesta le preguntamos: ¿Cómo evalúa usted la vinculación con su carrera? ¿Conoce usted a su jefe de carrera? ¿Conoce usted su actual malla curricular? ¿Ha participado en

procesos de actualización curricular? ¿Cómo evalúa? No sé. Entonces ellos responden, y eso es el principal fundamento que nosotros le entregamos al jefe de carrera. Les decimos, mire, esto es lo que opinan sus egresados de usted. Entonces ahí ellos dicen, “ok vamos a hacer algo” (UCN, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

Otra de las experiencias a destacar son las diversas herramientas diseñadas e implementadas por la UFRO, explican que el levantamiento de información no solo les permite cumplir con los requerimientos para la acreditación, sino que conocer también las necesidades de los titulados /as y estudiantes de último año, esta estrategia está en línea con la estrategia de *fidelización emocional* que caracteriza a esta Universidad.

[...] esa recolección de información nos ha permitido lo que la CNA te pide, que es retroalimentar procesos formativos, mejorar los currículum, un montón de cosas, pero también nos ha permitido levantar información sobre qué es lo que los titulados están buscando, qué es lo que deberíamos potenciar con los estudiantes que están a punto de egresar y eso ha sido un tema bastante interesante (UFRO, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

También poseen el Estudio de Empleabilidad de Titulados UFRO, una entrevista cuantitativa con incorporación de preguntas cualitativas que abordan las dimensiones condiciones de acceso al primer empleo, desarrollo de competencias genéricas, y retroalimentación académica. La Unidad genera un informe por carrera, pero también una infografía con diseño que permite una lectura más amable de la información.

[...] es el estudio de empleabilidad de titulados UFRO que realizamos desde el año 2012 y que mide las condiciones de acceso al primer empleo y satisfacción con la formación recibida. Los principales objetivos son descubrir las condiciones de acceso al primer empleo, relacionado con el desarrollo de las competencias genéricas y retroalimentar el plan de estudios y el perfil de titulados, y con una serie de preguntas abiertas cualitativas. De eso nosotros se elabora un informe para carrera, que también es un insumo para estos procesos de acreditación, donde les piden la empleabilidad de los últimos cinco años, tiene que completar una serie de datos y tablas, pero también desde hace un par de años estamos trabajando en infografías que se las entregamos a los directores esto a nivel UFRO, pero también está a nivel de facultad y a nivel de carreras, que es información que se desagrega del informe, te permite también que ellos les vayan contando a los estudiantes, cuáles son las cosas del empleo, principales medios de acceso, y que es mucho más fácil lectura para ellos (UFRO, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

Adicionalmente a estas herramientas, la unidad de titulados/as participa de los encuentros de titulados/as por carrera y buscan generar espacios de reflexión (declaran que sus *coffee break* duran una hora al menos para generar estos espacios) donde se toman notas y se utilizan para los procesos de retroalimentación.

[...] todos los encuentros que hacemos hay un espacio de reflexión, conversación de cómo está la carrera, de para donde debería ir, y llenar una encuestita, no es una encuestita, es un instrumento de retroalimentación curricular en el fondo. [...] y últimamente

estamos evolucionando a una aplicación ya más dinámica, que permite levantar la misma información, [...]. Que es tomando notas respecto de las conversaciones.[...] son alumnos laborantes los que hacen esa pega (UFRO, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

2.4 Retroalimentación a la docencia y a la gestión

Con lo anteriormente descrito, es posible señalar que todos los esfuerzos por levantar información confiable y actualizada, tributa a un proceso clave de la gestión universitaria: la retroalimentación académica, relacionada con los perfiles de egreso y planes de estudio para la mejora continua de los procesos académicos, pero también para los procesos de retroalimentación a la gestión universitaria.

Sobre este aspecto se constata, en primer lugar, que la responsabilidad sobre los procesos de retroalimentación académica no recae en las unidades de titulados/as, sino que posibilitan y gestionan los participantes en dichas instancias y generan los insumos mediante las herramientas de información antes mencionadas. Lo que sí es responsabilidad de estas unidades es la retroalimentación hacia sus instrumentos de gestión, como los talleres, ferias laborales, portales de empleo, entre otras acciones.

Por otra parte, la formalización de instancias institucionalizadas de retroalimentación es un desafío para todas las universidades y tiene distintos niveles de desarrollo. Aquellas universidades que poseen mayores niveles de desarrollo poseen instancias sistemáticas de retroalimentación con empleadores, titulados/as y las carreras, por lo general encuentros se-

mestres y anuales. No obstante, cabe reiterar que la retroalimentación efectiva y la toma de decisiones para el mejoramiento de los procesos académicos no es función de las unidades de titulados/as.

A continuación, se revisan algunas experiencias de retroalimentación que emergen de las entrevistas analizadas. Cada una de las universidades elabora su propia estrategia dependiendo de las posibilidades que otorga la dependencia orgánica, así como los focos estratégicos definidos institucionalmente.

Por reglamento, para la UCN se realiza un encuentro cada dos años para evaluar perfil de egreso con empleadores y se define como un proceso clave de calidad. Además, destaca que la encuesta inicial de inscripción a la Red Alumni proporciona información que es “bajada” a las carreras por medio de un documento a cada una de ellas con información de interés. La unidad es enfática en aclarar que su labor culmina con la entrega de dicho documento. La siguiente cita perteneciente a la UCN se evidencia que la entrega de información y la toma de decisiones es un proceso que busca ser formalizado. La segunda cita expresa el lugar y la responsabilidad de la unidad de titulados/as en el proceso de retroalimentación.

[...] estamos trabajando articulado, por ejemplo, con el Cimet (Centro de Innovación Metodológica y Tecnológica) que es el centro encargado de todo lo que es la metodología de enseñanza y aprendizaje. Entonces ellos tienen que decirnos qué necesitan de sus egresados para así retroalimentar a las carreras. Entonces nosotros... que antes lo hacíamos como a pulso, por intuición, ahora no, ahora va a haber un documento, una directriz clara. Y nosotros

vamos a utilizar nuestras actividades para hacer ese levantamiento de información, y poderlo entregar y ahí cumplimos con ese mecanismo que tú nos decías, de entregarle esa información y ellos se van a hacer cargo de que eso quede y realmente se utilice. Entonces los jefes de carrera ya entienden esa parte, y por tanto, saben que tenemos que generar actividades para poder retroalimentarnos. Entonces tiene un objetivo distinto (UCN, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

[...] tiene dos indicadores de impacto que es ver como la vinculación con el egresado retroalimenta los procesos de aprendizaje, enseñanza-aprendizaje, y como eso mejora el perfil de egreso. No va a ser un de impacto directo nuestro, porque nosotros lo que vamos a ser un mero articulador al captar la información y entregarla. En realidad, voy a trabajar más con indicadores de resultado (UCN titulados).

En el caso de la UPLA, se institucionalizaron las Comisiones Curriculares por carrera con participación de académicos/as designados, empleadores, titulados/as, estudiantes. La Universidad busca institucionalizar este espacio, en la que su diseño tenga opinión de las unidades centrales de vinculación. La siguiente cita, refuerza la idea de las responsabilidades en torno a los procesos de retroalimentación, esta unidad de titulados/as se comprende como una unidad que facilita los procesos de consulta y la entrega de información para los procesos de actualización curricular y de perfiles de egreso. Pero sus labores terminan al momento de entregar la información a las áreas de innovación curricular o a las unidades académicas.

[...] Los procesos de modificación curricular nos ha servido mucho para eso, nosotros estamos en un proceso institucional de innovación curricular, entonces allí, nosotros tenemos que consultar a los egresados y entregar esa información a las unidades académicas que corresponden. Hasta ahí llega nuestro trabajo, pero como yo les decía, no nos podemos meter dentro de las carreras. Entonces evidentemente cuando ya se inicia un proceso de innovación curricular, también está digamos el espacio de participación de los egresados, se forman comités digamos de innovación al interior de la carrera y entonces ese comité no solamente lo conforman los profesores y los estudiantes, sino que también lo conforman los egresados. Los egresados participan también presencialmente de eso, y entonces nosotros podemos sacar y cruzar allí la información, que es información que queda para nosotros ya que no podemos intervenir en las carreras, pero cruzamos la información respecto de cuál ha sido la respuesta de los egresados, y cómo han sido los contenidos y las mallas en las asignaturas que van saliendo, pero hasta ahí llega el trabajo (UPLA, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

En la UFRO se advierte que la dependencia de la Vicerrectoría de Pregrado favorece los procesos de retroalimentación curricular. El sistema de retroalimentación se expresa como un trabajo entre la unidad de titulados/as y directores/as de carrera para aplicar instrumentos y generar un Informe de Retroalimentación Curricular. Plantean que hoy tienen como desafío definir –en conjunto con las unidades responsables de la innovación de los planes de estudios– los criterios obligatorios para la retroalimentación curricular. Además, a partir de los estudios de

empleo, la unidad realiza infografías con diseños amigables con datos de empleabilidad por carrera que son entregados a las máximas autoridades de las carreras. La siguiente cita ilustra el proceso de retroalimentación, explican que al estar las unidades encargadas de los vínculos con titulados/as y de la actualización curricular en una misma Vicerrectoría de Pregrado, la división de labores y las responsabilidades son claras, por una parte la unidad de titulados/as se encarga de actualizar bases de datos, aplicar instrumentos para el levantamiento de información, hacer los informes de retroalimentación curricular, por otra parte, la dirección encargada de la actualización curricular recibe esa información. Hasta ese proceso llega el trabajo de la unidad de titulados/as.

[...] Mira, el círculo completo de la retroalimentación curricular está compuesto por dos medias naranjas digamos. La media naranja nuestra (Unidad de Titulados) que tiene que ver con la información que levantamos, contacto con los titulados, actualización de bases de datos, de toda una mecánica que hay detrás, para llegar luego a los titulados a través de los directores de carreras o directamente con ellos, y aplicar los instrumentos, hacer un informe de retroalimentación curricular, y la otra media naranja que es la que está acá (Dirección de Desarrollo Curricular y docente), que es como esa retroalimentación tú las traspasas a las carreras, que es lo que hacemos nosotros, la traspasamos a esta dirección, ahí es donde nosotros esperaríamos que pasen cosas. [...] habría que sistematizar un protocolo, un mecanismo formalizado que te permita definir cuáles son los elementos que, sí o sí, se deben considerar en la retroalimentación, y que esto esté puesto ahí, y que la gente con-

sidere la información (UFRO, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

La siguiente cita explicita el proceso y contenido de los informes de retroalimentación curricular.

[...] De toda esta información después del encuentro, de la actividad que se haya realizado, se realiza un informe de retroalimentación curricular, establecido si, que busca a partir de actividades de vinculación con titulados, porque existen otros, estudio de empleo, en particular del rediseño que haga la carrera. Eso se devuelve a la carrera, se envía, en algunos casos nos reunimos con la carrera, les contamos que es lo que dicen los titulados, y a partir de eso la carrera debiera con su consejo de carrera analizar la información y establecer alguna mejora, que no necesariamente va a recaer en un reajuste o rediseño, pero puede ser que la próxima actividad que definan sea acorde de los intereses de los titulados, o un electivo de formación especializada, que puedan ir visualizando ese tipo de pequeñas mejoras, eso es lo que se promueve (UFRO, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

Adicionalmente, la UFRO destaca los encuentros con empleadores, se levanta información respecto de la evaluación y satisfacción de los empleadores con el desempeño de los titulados/as. Para ello se vinculan con las jefaturas directas de sus titulados/as.

[...] En el caso de encuentros con empleadores, también tiene este sentido de retroalimentación curricular, en el ámbito de también conocer cuál es el desempeño de los titulados que han trabajado en su organización... desde el hospital no invitamos

al director del hospital, sino al empleador que tiene contacto directo con el titulado, nos interesa en ese aspecto la formación que recibieron, cuáles son sus funciones, las fortalezas y debilidades que han visualizado, qué competencias consideran ellos que es necesario para el desempeño de las funciones y desempeños que realizan, qué desafíos visualizan de la industria donde los chiquillos se ven inmersos, y como ya les comentaba en unos casos, fortalecer vínculos para tener iniciativas de colaboración (UFRO, Encargados/as unidades de titulados y empleabilidad).

De todo lo anteriormente expuesto, cabe señalar que muchos entrevistados expresan abiertamente los límites de sus funciones en los procesos de retroalimentación: proporcionar los insumos para las áreas de actualización curricular y para las carreras.



3.

PRINCIPALES INICIATIVAS

**CON TITULADOS/AS
Y EMPLEADORES**

3. PRINCIPALES INICIATIVAS CON TITULADOS/AS Y EMPLEADORES

A continuación, se presentan las principales iniciativas destacadas en las entrevistas. Con el objeto de facilitar la lectura el presente acápite no complementa los análisis y categorías con citas sino con una descripción de las iniciativas destacadas por Universidad.

3.1 Acompañamiento a titulados/as: talleres y cursos

En primer lugar, se destacan los talleres, cursos o seminarios como una de las iniciativas más extendida entre las unidades encargadas del vínculo con titulados/as, y se advierte que son iniciativas con un importante crecimiento en los últimos años. En general los talleres abordan aspectos transversales a los titulados/as, entre los cuales se encuentran

- Fortalecer las competencias genéricas de la institución.
- Fortalecer de competencias transversales o habilidades blandas.
- Preparar y entregar de herramientas para la inserción y progresión en el mundo laboral y empleabilidad.
- Talleres de emprendimiento.
- Otras temáticas ligadas al bienestar de las personas.

Por lo general, talleres o cursos de orientación disciplinar son organizadas por las carreras

como oferta para sus titulados/as, pero con apoyo logístico de las unidades centrales. En este sentido, los talleres pueden surgir tanto de las carreras como de las unidades centrales de titulados/as, pero la gestión de los talleres es usualmente desarrollada por el nivel central. Las personas que imparten los talleres son de diversa naturaleza; frecuentemente son los propios docentes quienes las realizan, pero también son realizados por otros titulados/as o empleadores, profesionales contratados exclusivamente para los talleres, y en menor medida empresas externas. En este tipo de iniciativas en las universidades indagadas se evidencia la adopción de distintas modalidades y tipos de talleres, para una revisión detallada se presenta el siguiente cuadro.

Cuadro 4. Tipos de Talleres

UNIVERSIDAD	DESCRIPCIÓN
UCN	<p>Se desarrolla los Ciclo de Talleres gratuitos para sus titulados/as. Se orientan principalmente al desarrollo habilidades transversales y son gestionados por la Sección de Egresados. El Ciclo de Talleres posee dos modalidades: abierta para todos los titulados/as o cerrada para cada carrera.</p> <p>Los talleres son impartidos por académicos/as de la Universidad o exalumnos que pertenecen a áreas de reclutamiento y las temáticas de los talleres se realizan a partir del sondeo mediante encuestas a titulados/as y orientados a las últimas cinco cohortes. Los talleres añaden una charla de un titulado/a que acerque a otros titulados/as una experiencia real al mundo profesional.</p>
UPLA	<p>Se realizan cursos gratuitos de perfeccionamiento y de preparación para el mundo laboral de acuerdo con necesidades de los titulados/as. Los cursos de orientación pedagógica, en algún momento, fueron certificados por el Cpeip (Centro de Perfeccionamiento, experimentación, e investigaciones pedagógicas).</p> <p>Actualmente, se ofrece una batería de cursos, de mutuo acuerdo con las facultades, con espacio para recomendaciones de titulados/as. Definida la oferta de cursos privilegiando la difusión dentro de los titulados/as de su base de datos de contactos actualizados y luego difundidos en redes sociales si es que hay disponibilidad de cupos.</p>
UTA	<p>Se realizan talleres de fortalecimiento de competencias transversales para los titulados/as y para alumnos. Una vez al mes y de forma gratuita se realiza el Taller de Apresto Laboral que involucra tres temáticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Cómo desarrollar un currículo efectivo. b. Búsqueda de empleo activa. c. Cómo enfrentar una entrevista laboral. <p>En un inicio los realizaban en conjunto con la oficina municipal de intermediación laboral. Actualmente se realiza mediante psicólogos pertenecientes a la dirección de docencia.</p> <p>Las temáticas de los talleres se determinan de acuerdo con las seis competencias transversales del modelo educativo y a partir de la encuesta realizada por el área de calidad para detectar necesidades formativas. Se ofertan de mutuo acuerdo con los directores/as de carrera.</p>
UBB	<p>Se realizan seminarios de competencias para la inserción laboral. La oficina de Formación General también ofrece talleres, cursos y diplomados de inserción laboral, sin embargo, estos dependen de la Vicerrectoría académica y no de la unidad de titulados/as.</p>

UCM	<p>Se destacan iniciativas pertinentes a las necesidades formativas de titulados/as: <i>coffee shop, networking</i>, entre otros.</p> <p>Se realiza una consulta a titulados/as para la formación pertinente dado que el diagnóstico es que usualmente participan los mismos titulados/as, (no hay tanta rotación), por tanto, deben actualizarse anualmente las temáticas abordadas.</p>
UFRO	<p>Las iniciativas de empleabilidad están focalizadas en el fortalecimiento de competencias genéricas que contribuyan a una mejor preparación para el mundo del trabajo. Poseen una gran cantidad de oferta de talleres y cursos al año, y algunos que son dirigidos a estudiantes admiten convalidar con las horas extracurriculares.</p> <p>Poseen una gran oferta de talleres formativos los cuales son definidos por una encuesta anual para la detección de necesidades formativas. Destacan cuatro modalidades de talleres:</p> <ol style="list-style-type: none"> Preparando para el mundo laboral: dirigido a estudiantes. Jornada de iniciación de prácticas: fortalecer las habilidades y competencias generadas de estudiantes que harán sus prácticas. Programa de Empleabilidad UFRO-Universia: programa <i>e-learning</i> con distintas temáticas. Talleres autogestionados por carreras con apoyo de la unidad de titulados.

Se ha de destacar que todas las Universidades buscan desarrollar talleres pertinentes a las necesidades formativas transversales de titulados/as. Son diversas las instancias que se utilizan para captar las necesidades formativas, entre ellas, las encuestas de satisfacción de diversas iniciativas a titulados/as y empleadores, en las campañas de actualización de datos, ceremonias de titulación, *focus groups* o mediante la participación de los órganos consultivos de titulados/as (centros de titulados de carreras o similares).

3.2 Ferias laborales

Otras de las iniciativas más extendidas entre las unidades de titulados/as visitadas son las ferias laborales. Se destaca en las entrevistas que la modalidad de feria laboral presencial no

posee la efectividad necesaria respecto de los recursos que se utilizan para desarrollarla. Es por ello por lo que las modalidades virtuales han sido una opción viable, en tanto, otorga una serie de ventajas por sobre las ferias presenciales. Las ferias presenciales conllevan dificultades logísticas y de eficacia, pues, ni los titulados/as y potenciales empleadores se encuentran restringidos a un territorio en particular, además requiere disponer de un tiempo considerable, tanto para las instituciones que las desarrollan como para los empleadores, lo que impacta negativamente en la participación de las empresas. Por su parte, las ferias virtuales otorgan ventajas respecto de la cobertura de empleadores y titulados/as, así como mejora los procesos de registros y sistematización de la información.

Entre las universidades se destaca, por ejemplo, el caso de la UCN, la cual posee una feria laboral cerrada, con ofertas laborales solo para titulados/as UCN. En cambio, la UCM, es el único caso que mantiene aún la su feria laboral presencial denominada Jornada Expolaboral en la cual, además de invitar empresas, se realizan talleres para la inserción laboral, sin embargo, se advierten las dificultades logísticas para convocar a los titulados/as que no se encuentran en Talca. Otro de los casos destacados, y que va en un sentido distinto a lo expuesto, es el caso de la UFRO, ellos, por definiciones de política de la vinculación con titulados/as, no realizan ferias laborales. Por otra parte, ni la UPLA, ni la UBB ni la UTA han desarrollado ferias en modalidad virtual.

Dentro de las experiencias de las unidades de titulados/as, en general, se desestima el nexo con la empresa Trabajando.com como soporte virtual para las ferias laborales, pues, muchos de los entrevistados/as opinan que, frente a sus elevados costos, no entrega los resultados esperados, especialmente en términos de empleabilidad efectiva, indicador clave para los procesos de calidad.

3.3 Portales de empleo

De la mano con las Ferias laborales, los Portales de Empleo son otra herramienta crucial para las iniciativas de vinculación con titulados/as y empleadores. Estas también adoptan distintas modalidades entre las universidades. Algunas de ellas mantienen su portal mediante la plataforma *Trabajando.com*, como la UCN, que, a diferencia de otras opiniones, valora positivamente el trabajo con esta plataforma. Otras universidades buscan desarrollar sus propios portales de empleo, este es el caso de

la UPLA y la UCM. Ambas unidades mantienen opiniones negativas frente a la plataforma antes señalada. La UTA también busca desarrollar su propia plataforma, de momento, envía sus ofertas laborales mediante correo electrónico. Finalmente, al igual que con las Ferias Laborales, la UFRO no posee portales de empleo por definiciones políticas de vinculación.

3.4 Comunicación Virtual: redes sociales, correos electrónicos y páginas web

En general, los medios virtuales de comunicación se han convertido en una estrategia fundamental para el vínculo entre las universidades y sus titulados/as.

En primer lugar, las redes sociales se han convertido en la herramienta más extendida entre las unidades de titulados/as para la vinculación con sus titulados/as. Por lo general, estas son gestionadas a nivel central desde las unidades de titulados/as con colaboración de las redes institucionales y redes de las propias carreras. En ocasiones se decide centralizar la información para un mayor control que facilite el registro de actividades. Cada una de las redes sociales tiene sus públicos distintos, pero sobresale *LinkedIn*, en tanto, el objetivo de esta plataforma es generar una red profesional.

En segundo lugar, se destacan las páginas web y portales propios de los titulados/as para la difusión de información relevante y actualización de datos. Varias de las universidades visitadas están desarrollando sus plataformas autónomas, es aquí donde se espera alojar ofertas laborales y otras informaciones de interés para los titulados/as que son difundidas en sus propias redes sociales.

En tercer lugar, el correo electrónico presenta problemas en la mayoría de las instituciones por la baja tasa de respuesta y uso por parte de los estudiantes. Se reconoce que es una herramienta útil para boletines informativos institucionales, sin embargo debe ser considerada la periodicidad de los envíos para no tener impactos negativos de desafección de los usuarios (envío a spam o baja tasa de apertura de los correos por saturación). También se destacan los reportes de envíos de correo electrónico como fuente de actualización de datos.

3.5 Reconocimiento a titulados/as

Para el logro de los objetivos de fidelización de titulados/as, otra de las iniciativas que son frecuentemente nombrada entre las universidades visitadas, se realizan acciones de reconocimiento a titulados/as destacados. Destacan la experiencia de la UFRO, donde la unidad de titulados/as establece un reconocimiento mediante entrevistas a titulados/as destacados que se encuentren en el extranjero, iniciativa que denominan Titulados sin Fronteras, que corresponden a entrevistas que se realizan quincenalmente y son publicadas en páginas web y redes sociales.

La UCM desarrolla entre sus iniciativas el Premio Alumni UCM, el cual es otorgado a aquellos titulados/as con vocación de servicio y que se ha destacado con una iniciativa de impacto para la comunidad o con impacto regional. El o la candidata es propuesta por la unidad de titulados/as y elegido por las máximas autoridades de la Universidad. Adicionalmente mantiene un boletín periódico donde se elabora una nota periodística con un titulado/a destacado/a.

En el caso de la UPLA se entrega el premio de reconocimiento al egresado/a en el Día del Egresado/a orientado a premiar el desarrollo de los sellos institucionales de la Universidad. En este concurso los candidatos/as son escogidos por los mismos egresados/as y luego una comisión interna de la Universidad evalúa una terna y escoge el egresado/a para el premio. Finalmente, se entrega un reconocimiento público en un evento donde participan las máximas autoridades de la Universidad. En adición, realizan notas periodísticas a egresados/as, especialmente orientadas a la difusión del trabajo profesional.

Las iniciativas de las notas periodísticas también son observadas en la UTA y la UCN, adicionalmente la UCN reconoce una serie de egresados/as en las cenas realizadas para ello.

3.6 Iniciativas con estudiantes de último año

Aunque no son iniciativas que vinculan directamente a los titulados/as, algunas universidades, en la lógica de la progresión estudiantil, estiman necesario un anclaje hacia los estudiantes de los últimos años para prepararlos con habilidades para una exitosa inserción y progresión en el mundo laboral y para generar identidad y fidelización desde los últimos años de la carrera. Destacan en este sentido la UFRO quienes poseen diversas iniciativas de vinculación con estudiantes de últimos años. Entre ellos el Programa de Mentorías en las que un titulado/a realiza un proceso de acompañamiento a un estudiante de último año con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia y la identidad de los/as estudiantes. Además, es la única Universidad que tiene talleres destinados a sus estudiantes (un símil a los talleres *Ad Portas* de la UTEM), pues,

las otras universidades en las que se declaran iniciativas con estudiantes, los talleres originalmente pensados para titulados/as. Asisten subsidiariamente estudiantes de los últimos años en el caso de quedar cupos disponibles.

3.7 Vinculación con empleadores

Si el vínculo con titulados/as es complejo, se reconoce que lo es aún más el establecimiento de vínculos sistemáticos y permanentes en el tiempo con empleadores, pero también hay consenso de que su participación es necesaria tanto para aumentar los niveles de empleabilidad de los titulados/as como para retroalimentar la actualización y pertinencia de los perfiles de egreso y planes de estudio. Se observan una serie de iniciativas en la que se cuenta con la participación de los empleadores en la que se distinguen tres ámbitos de participación.

- Vínculo con foco en la empleabilidad: todas las universidades que poseen ferias laborales y portales de empleo requieren mantener una base de datos actualizada de empleadores y con altos grados de fidelización.
- Vínculo con foco en la retroalimentación a la docencia: otro de los ámbitos que requieren una participación de los empleadores, son en los encuentros o comités para los procesos de retroalimentación a los planes de estudio y perfiles de egreso para una actualización curricular pertinente. En este caso, las unidades de titulados/as y empleabilidad se circunscriben a la gestión administrativa y contractibilidad de los empleadores.
- Vínculo con foco en la fidelización: para un buen desarrollo de los dos ámbitos anteriores se requieren de acciones para la fidelización de empleadores.

3.8 Centros de titulados/as de carreras

Otra de las iniciativas relevantes y que solo emerge en las entrevistas sostenidas con la UCN y la UBB son la figura de los Centros de titulados/as o egresados/as por carrera. Estos centros tienen por objetivo facilitar el contacto y los procesos de retroalimentación al contar con un equipo de titulados/as responsables. En este sentido, la UCN posee el Centro de Egresados/as que funciona como comité asesor y el cual tiene personalidad jurídica, esta figura posibilita el trabajo diferenciado de acuerdo con las necesidades de cada unidad académica.

Esta figura también se encuentra presente en la UBB con los Centros de Titulados/as, destacan que todas las carreras cuentan con centros de titulados/as, excepto las nuevas carreras. Este es un órgano institucionalizado conformado bajo acta en el que participan al menos cinco titulados/as (presidente, vicepresidente, secretarios y dos directores). En esta Universidad se le otorgan a los Centros de Titulados/as fondos concursables para realizar iniciativas (principalmente relatorías) a los titulados/as de cada carrera.

3.9 Otras iniciativas

Las iniciativas anteriores por lo general son comunes a todas las universidades; sin embargo, también se evidencian algunas iniciativas aisladas propias de algunas universidades. Por ejemplo, la UCN destaca que para ellos es importante mantener el vínculo con sus titulados/as *senior*, pues, también son potenciales empleadores y fortalecen el sentido de pertenencia a la Universidad, por tanto, son un público objetivo de algunas iniciativas. Emerge

también la iniciativa Becas Alumni, en la que se beca a un alumno que han perdido la gratuidad por circunstancias difíciles, y que se nutre con fondos de donaciones de titulados/as, esta es una iniciativa en desarrollo. Finalmente, la UCN es la única Universidad visitada que mantiene las Cenas de Exalumnos, para ellos es una estrategia exitosa para la fidelización, es en esta instancia donde se busca generar vínculos con titulados/as *senior* y donde se lanza la Beca Alumni.

En el caso de la UPLA, ellos destacan también servir como una unidad de servicio para las consultas y requerimientos de titulados/as, por ejemplo, para sus diligencias de títulos y grados, ellos los derivan aprovechando de actualizar sus datos. Adicionalmente, se evidencia que la Universidad está en planes de construir el Centro de Empleabilidad Regional junto a la Universidad de Valparaíso.

La UBB declara apoyar la difusión de las iniciativas de internacionalización como becas e intercambios, esta estrategia les permite difundir información relevante a los intereses de titulados/as.

El caso de la UFRO destaca en la orientación de sus iniciativas, pues, bajo el enfoque de la *fidelización emocional*, establecen como objetivo fortalecer el sentido de pertenencia de sus titulados/as y graduados/as, es por eso por lo que sus iniciativas se orientan a realizar encuentros de actualización profesional más que disciplinar; es decir, estos encuentros buscan exponer las tendencias actuales del mundo profesional. Buscan también desarrollar una serie de iniciativas no académicas que apunten a fortalecer ese sentido de pertenencia. Al igual que la UBB, la Unidad de Titulados/as de la UFRO canaliza

ofertas de becas que recibe la Universidad, aprovechando el vínculo con la división de cooperación internacional, y que pueden ser de interés para los titulados/as.



4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de los resultados anteriormente descritos se elaboran las siguientes conclusiones:

- a** Respecto de las estructuras y dependencias orgánicas de las unidades de titulados/as en las universidades visitadas, se observa que no existe consenso sobre la dependencia más adecuada, en general, desde su creación las unidades de titulados/as han transitado, entre las Vicerrectorías Académicas y las direcciones de Vinculación con el Medio. Esta situación tiene implicancias en las orientaciones estratégicas que define la unidad, pues, estar en una u otra dependencia favorece los procesos de fidelización (cuando se está en Vinculación con el Medio) o los procesos de retroalimentación a la docencia de pregrado (cuando se aloja en Vicerrectorías Académicas o de Pregrado). Este hallazgo invita a la UTEM a repensar institucionalmente sus orientaciones estratégicas para definir posteriormente la dependencia más adecuada para la consecución de los objetivos propuestos para la unidad.
- b** Las estructuras y capacidades instaladas para la gestión institucional del nivel central y descentralizado son fundamentales para un exitoso desempeño de las unidades de titulados/as y empleabilidad, pues, por una parte, requieren de relaciones con otras unidades de nivel centralizado para la generación de información agregada a nivel institucional y, por otra, para ser apoyados en iniciativas de servicios y fidelización de actores externos (titulados/as y empleadores) e internos (unidades académicas). Entre las más relevantes, se distinguen relaciones con las áreas de análisis institucional y calidad; áreas encargadas de los rediseños e innovación curricular; las áreas de Títulos y Grados; áreas encargadas de prácticas profesionales y de vínculos con el medio productivo o educativo; áreas encargadas de Educación continua y finalmente con las áreas de comunicaciones.
- c** En estas relaciones de beneficio mutuo entre unidades de gestión, es el nivel descentralizado el más relevante para el desempeño de gestión de la relación con titulados/as y empleadores aun cuando, a juicio de los/as entrevistados/as, también son el nudo más crítico. Con independencia de la figura responsable en las unidades académicas, las unidades centrales de titulados/as necesitan de una gestión descentralizada de calidad con los titulados/as de la Universidad y sus empleadores. Adicionalmente, las unidades de titulados/as de las universidades visitadas se auto perciben como unidades de apoyo y servicios para la gestión de la vinculación de las carreras con sus titulados/as y empleadores. En este contexto, tanto en los niveles centrales como descentralizados, se recomienda que el Área de Gestión Empleabilidad y Titulados de la UTEM fortalezca y formalice sus procesos de gestión determinado las responsabilidades de todos los involucrados.
- d** Son pocas las universidades que cuentan con políticas específicas y actualizadas para la vinculación con titulados/as, aun cuando algunas están en procesos de

redefinición. Con independencia de la forma que adopte la formalización de los lineamientos estratégicos, estos son necesarios para determinar institucionalmente el tipo de iniciativas a realizar por las unidades académicas y la unidad de titulados/as, así como los focos estratégicos y prioridades para esta gestión.

- e** Es posible identificar tres tipos de estrategias de vinculación con titulados, las cuales no son excluyentes y están presente en todas las unidades visitadas, no obstante, se observan ciertos énfasis anclados a la dependencia orgánica de la unidad: a) orientadas a los procesos de retroalimentación a la docencia; b) orientadas hacia la fidelización; c) orientadas hacia la empleabilidad directa o indirecta. Sobre la base de estas orientaciones la UTEM puede definir sus estrategias y privilegiar ciertas acciones por sobre otras.
 - f** Las universidades visitadas poseen distintas estrategias para el levantamiento de información y en esta labor son claves los vínculos con los niveles centrales y descentralizados. Se advierte la necesidad de tener bases de datos de titulados/as y de empleadores mediante estrategias sistemáticas de actualización. Se observa que los mecanismos de levantamiento de información para obtener información actualizada. Las bases de datos se nutren permanentemente desde distintas fuentes, evidenciando múltiples estrategias para levantar información.
 - g** Fundamentados en los procesos de aseguramiento de la calidad, las universidades visitadas están instalando fuertes sistemas de levantamiento de información y
- generación de conocimiento para retroalimentar su quehacer. Son diversos los mecanismos y herramientas utilizadas para el levantamiento de información, principalmente estudios cuantitativos y cualitativos que suministren información para la actualización de datos, el seguimiento de titulados/as, datos de empleabilidad, estudios de evaluación y satisfacción, diagnósticos, entre otros.
- h** En relación con los procesos de retroalimentación a la docencia y la gestión, este se posiciona como un proceso clave de la gestión universitaria, en el que las unidades de titulados/as prestan apoyos logísticos y construyen insumos, aun cuando no son responsables titulares del proceso. Para estos procesos se precisa de establecer mecanismos sistemáticos para levantar información actualizada y confiable que permita una retroalimentación académica a los perfiles de egreso y planes de estudio, y para mejorar las iniciativas de vinculación con titulados/as y empleadores.
 - i** Finalmente, a partir de las entrevistas se identifican una serie de iniciativas y buenas prácticas de vinculación con titulados y empleadores. Se recomienda que el Área de Gestión Empleabilidad y Titulados de la UTEM revise las experiencias y prácticas de las instituciones visitadas para desarrollar directrices propias de acuerdo con los focos estratégicos institucionales definidos.



ANEXOS

5.

5. ANEXOS

5.1 Anexo 1. Carta de presentación

ASUNTO: **BENCHMARKING: ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN CON TITULADOS Y ACTORES DEL ENTORNO. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA**

Sr(a). [Nombre]
[Cargo]
[Nombre Institución Educación Superior]

Presente

Nos ponemos en contacto con usted para solicitar su participación en estudio *Benchmarking: Estrategias de vinculación con titulados y actores del entorno* que el Equipo de Aseguramiento de la Calidad en Vinculación con el Medio de la Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión de la Universidad Tecnológica Metropolitana - UTEM, se encuentra implementando.

El estudio tiene como objetivo general “Identificar buenas prácticas de vinculación con titulados/as y empleadores, así como con socios comunitarios, el Estado, la sociedad civil y empresas, implementadas por las universidades para la generación de recomendaciones para la implementación de un plan de mejoras en la UTEM”, esto a través de un diálogo transversal con representantes de diversos estamentos de las universidades del CRUCH seleccionadas.

En cada una de las seis universidades seleccionadas, se entrevistará entre tres y seis actores, entre los cuales podemos mencionar:

1. Vicerrector/Director/Coordinador de Vinculación con el Medio.
2. Representante Vinculación con titulados/egresados.
3. Representante Vinculación con Socios Comunitarios.
4. Representante Vinculación Estado – Sociedad Civil y Empresa.

Con el objetivo de armonizar las agendas para la realización de las entrevistas, le proponemos efectuar una visita de dos días a su Universidad los días (fecha).

El suscrito será el investigador principal del estudio, estará a cargo de la coordinación de la aplicación de las entrevistas y se pondrá en contacto con usted para responder a sus consultas y ajustar detalles de la visita. Sus datos de contacto son **ftorralbo@utem.cl**.

Una vez finalizado el estudio, le será remitido el Informe Final. Desde ya agradecemos su colaboración para el correcto desarrollo del estudio.

Atentamente,

Felipe Torralbo Seguel
Investigador Principal

5.2 Anexo 2. Formato agenda

Benchmarking

Estrategias de Vinculación con Titulados y socios comunitarios, Estado, sociedad civil y empresas

Entrevistas en profundidad

Universidad: Universidad [Nombre], Región de [Nombre]

Investigador/a responsable: Felipe Torralbo Seguel

Fecha: [Día] de [MES], 2019		
Tema: VcM		
Día	Entrevistado/a	Detalles
[DIA]/ [MES]/2019	Entrevistado/a: Cargo: Contacto: Correo:	Hora: Lugar: Dirección:
[DIA]/ [MES]/2019	Entrevistado/a: Cargo: Contacto: Correo:	Hora: Lugar: Dirección:
[DIA]/ [MES]/2019	Entrevistado/a: Cargo: Contacto: Correo:	Hora: Lugar: Dirección:
Fecha: Fecha: [Día] de [MES], 2019		
Tema:		
Día	Entrevistado/a	Detalles
[DIA]/ [MES]/2019	Entrevistado/a: Cargo: Contacto: Correo:	Hora: Lugar: Dirección:
[DIA]/ [MES]/2019	Entrevistado/a: Cargo: Contacto: Correo:	Hora: Lugar: Dirección:

5.3 Anexo 3. Pautas de entrevistas

Las pautas se fundamentan en las dimensiones de análisis, el guión de entrevista se estructura en preguntas gatilladoras y subordinadas:

- Las preguntas gatilladoras permiten obtener cierta estructura en la entrevista y permite iniciar la conversación.
- Las preguntas subordinadas se utilizan para indagar en temas de interés que no hayan emergido desde las preguntas gatilladoras.

Entrevista	
Máxima autoridad de Vinculación con el Medio	
Introducción	<p>Mi nombre es _____ y pertenezco a la Unidad de Estudios de la VTTE-UTEM la siguiente entrevista se enmarca en un estudio de <i>benchmarking</i> en distintas universidades. En esta ocasión se conversarán de distintos temas centrados principalmente en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con el medio. • Vinculación con titulados y empleadores. • Vinculación con Socios Comunitarios (Estado, sociedad civil y empresas). • Órganos consultivos o colegiados. • Mecanismos de aseguramiento de la Calidad.

<p>Vinculación con el Medio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En términos generales ¿nos podría describir cómo funciona la VcM en esta Universidad? ¿Podría indicarnos la dependencia orgánica de esta unidad? Respecto de la gobernanza interna de la vicerrectoría/dirección/coordiación ¿nos podría describir cómo funciona? ¿Cómo se estructura orgánica y funcionalmente esta unidad? • ¿Cómo se relacionan con otras vicerrectorías o direcciones (académica, investigación, análisis institucional, entre otras)? • ¿Cómo se relacionan con las unidades académicas: facultades y carreras? • Pensando en el reconocimiento institucional de la VcM, ¿cuáles han sido las estrategias para posicionar la VcM a interior de su Universidad? • ¿Existen mecanismos de reconocimiento académico al desarrollo de iniciativas de VcM para los académicos y estudiantes? • En general, ¿considera suficientes los recursos que se disponen para el desarrollo de la VcM en su Universidad? ¿Su Universidad cuenta con recursos externos para el desarrollo de la VcM? ¿Cuáles? 	<p>Atender a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza interna y estructura orgánica. • Relaciones otras unidades de nivel central (otras vicerrectorías). • Relaciones de nivel descentralizado (facultades y carreras). • Proceso de reconocimiento institucional.
<p>Titulados y empleabilidad</p>	<p>Ahora, pensando en la unidad de Titulados y empleabilidad,</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría describir la unidad? • ¿Cuáles son las definiciones políticas y estrategias que se maneja para el vínculo con titulados y empleabilidad? ¿Cuáles son las principales iniciativas de la unidad de titulados y empleabilidad? ¿Cómo se financia la unidad? 	<p>Atender a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos, equipos y responsables. • Dependencias orgánicas. • Definiciones políticas y estratégicas. • Iniciativas: planes, programas, proyectos. • Financiamiento y presupuestos.

<p>Socios comunitarios</p>	<p>Ahora, pasando al tema de la vinculación con Socios Comunitarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría describir este vínculo? <ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes son los socios comunitarios? ¿cómo los definen? ¿Existe un equipo o persona responsable que gestiona el vínculo con los socios comunitarios? ¿Cómo funciona? ¿Cuáles son los mecanismos o instrumentos con los que la Universidad cuenta para vincularse con sus socios comunitarios? 	<p>Atender a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de Socios Comunitarios. • Equipo y recursos humanos • Dependencias orgánicas. Instancias de relacionamiento con socios comunitarios (mecanismos e instrumentos también hacen referencia a programas o proyectos). • Indagar en formas de relacionamiento por tipo de Socio Comunitario (Estado, Soc. Civil. Empresas).
<p>Órganos consultivos o colegiados</p>	<p>Muchas universidades cuentan con órganos consultivos y/o colegiados denominados de diferentes formas (mesas territoriales, consejos consultivos entre otros) que permiten asesorar a la Universidad en torno a las demandas y requerimientos del entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las instancias institucionalizadas para esta vinculación? <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la dependencia orgánica de esta instancia? ¿Cómo se compone? ¿Qué actores, qué ámbitos? ¿Cuáles son los mecanismos de contacto y fidelización? • ¿bajo qué mecanismos este órgano asesor retroalimenta a la Universidad? 	<p>Atender a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobertura (Actores y ámbitos). • Recursos humanos y equipos. • Dependencias orgánicas. Composición. • Mecanismos de vinculación • Retroalimentación.

<p>Aseguramiento de la Calidad</p>	<p>Ahora bien, pensando en los procesos de aseguramiento de la Calidad (AC) en VcM, en especial en los temas que hemos tocado anteriormente (Titulados y empleadores, vínculos con socios comunitarios y órganos consultivos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los mecanismos por los cuales la Universidad asegura la calidad de su VcM? <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué instancias son evaluadas para el AC? ¿y en específico existen mecanismos de AC con sus titulados? ¿Y con los socios comunitarios? • ¿La Universidad cuenta con mecanismos de retroalimentación a la docencia y la investigación? ¿cuáles? 	<p>Atender a</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de gestión. AC en evaluación de resultados y contribución (indicadores). • Mecanismos de retroalimentación a la docencia y a la investigación.
---	--	--

Entrevista 2

Encargado/a de Titulados y Empleabilidad

<p>Introducción</p>	<p>Mi nombre es _____ y pertenezco a la Unidad de Estudios de la VTTE-UTEM la siguiente entrevista se enmarca en un estudio de <i>benchmarking</i> en distintas universidades. En esta ocasión se conversarán de distintos temas centrados principalmente en:</p> <p>Vinculación con el medio.</p> <p>Vinculación con titulados y empleadores (Orgánicas, relaciones, iniciativas, AC, entre otros).</p> <p>Mecanismos de aseguramiento de la Calidad.</p>	
<p>Vinculación con el Medio</p>	<p>En términos generales, ¿podría describir la función de VcM en esta Universidad?</p>	<p>Atender a aspectos generales de la VcM y cómo se introduce el tema de Titulados y Empleabilidad</p>

<p>Titulados y empleabilidad</p>	<p>Pensando en esta unidad de Titulados ¿podría describirla?</p> <p>¿Podría indicarnos la dependencia orgánica de esta unidad?</p> <p>¿Cómo se compone? ¿cuáles son sus funciones y responsabilidades?</p> <p>¿Existen otras unidades en la Universidad que traten temas de egresados, titulados o empleabilidad? ¿cuáles y cómo se relacionan?</p> <p>¿Cómo se relacionan con la orgánica de nivel central (rectorías, vicerrectorías, direcciones)</p> <p>¿Cómo se relacionan con las unidades académicas, facultades y carreras?</p> <p>¿Cuáles son las definiciones políticas que se maneja para el vínculo con titulados?</p> <p>¿y en específico en el tema de empleabilidad?</p> <p>¿Cuáles son las principales iniciativas de la unidad de titulados y empleabilidad?</p> <p>¿Cuáles son las estrategias de contacto y fidelización con titulados?</p> <p>¿Cuáles son las estrategias de contacto y fidelización con empleadores?</p> <p>Pensando en el reconocimiento institucional de esta unidad, ¿Cuáles han sido las estrategias para posicionarla a interior de su Universidad?</p>	<p>Atender a:</p> <p>Cobertura.</p> <p>Recursos humanos, equipos y responsables.</p> <p>Dependencias orgánicas.</p> <p>Relaciones otras unidades de nivel central (otras vicerrectorías).</p> <p>Relaciones de nivel descentralizado (facultades y carreras).</p> <p>Definiciones políticas</p> <p>Iniciativas: planes, programas, proyectos.</p> <p>Estrategias de contacto y fidelización.</p> <p>Reconocimiento institucional.</p>
<p>Aseguramiento de la Calidad</p>	<p>Ahora bien, pensando en los procesos de aseguramiento de la Calidad (AC) en VcM, en especial en los temas que hemos tocado Titulados y empleadores,</p> <p>¿Cuáles son los mecanismos por los cuales la Universidad asegura la calidad de su VcM?</p> <p>¿y en específico existen mecanismos de AC con sus titulados?</p> <p>¿Cuáles son los principales indicadores de procesos? ¿De resultados y de contribución o impacto?</p> <p>Además de los indicadores ¿tienen otros los instrumentos de evaluación de resultados y contribución (impacto)? ¿Cuáles?</p> <p>¿La Universidad cuenta con mecanismos de retroalimentación a la docencia y la investigación? ¿cuáles?</p>	<p>Atender a</p> <p>Control de gestión.</p> <p>AC en evaluación de resultados y contribución (indicadores).</p> <p>Mecanismos. de retroalimentación a la docencia y a la investigación.</p>

Entrevista		
Encargado/a Aseguramiento de la Calidad		
Introducción	<p>Mi nombre es _____ y pertenezco a la Unidad de Estudios de la VTTE-UTEM la siguiente entrevista se enmarca en un estudio de <i>benchmarking</i> en distintas universidades. En esta ocasión se conversarán de distintos temas centrados principalmente en:</p> <p>Vinculación con el medio. Mecanismos de aseguramiento de la Calidad.</p>	
Vinculación con el Medio	<p>En términos generales, ¿podría describir la función de VcM en esta Universidad? ¿cómo se introduce el tema del Aseguramiento de la calidad en VcM?</p>	<p>Atender a aspectos generales de la VcM y cómo se introduce el tema de aseguramiento de la calidad.</p>

<p>Gestión y Aseguramiento de la Calidad (AC)</p>	<p>Ahora bien, pensando en los procesos de AC en VcM.</p> <p>Respecto de temas de gobernanza, ¿Podría indicarnos la dependencia orgánica de esta unidad?</p> <p>¿Podría describir la estrategia general de la gestión de calidad para la VcM?</p> <p>¿Qué instancias son evaluadas para el AC? ¿cómo evalúan cada una de ellas?</p> <p>¿Cuáles son los instrumentos por los cuales la Universidad asegura la calidad de su VcM?</p> <p>¿Cuál es la evidencia que produce la Universidad para la evaluación de sus iniciativas? ¿cómo generan la información?</p> <p>¿En específico existen mecanismos de AC con sus titulados? ¿Cuáles?</p> <p>¿En específico existen mecanismos de AC con los socios comunitarios?</p> <p>¿Cuáles son los principales indicadores de procesos? ¿De resultados y de contribución o impacto?</p> <p>Además de los indicadores ¿tienen otros los instrumentos de evaluación de resultados y contribución (impacto)? ¿Cuáles?</p> <p>¿La Universidad cuenta con mecanismos de retroalimentación a la docencia y la investigación? ¿cuáles?</p>	<p>Atender a Control de gestión.</p> <p>Producción de evidencia.</p> <p>AC en evaluación de resultados y contribución (indicadores).</p> <p>Mecanismos de retroalimentación a la docencia y a la investigación.</p>
--	---	---

5.4 Anexo 4. Consentimiento informado

Consentimiento informado a los participantes del estudio ***Benchmarking: estrategias de vinculación con titulados y actores del entorno***

El Equipo de aseguramiento de la Calidad en Vinculación con el Medio, junto con la Unidad de Empleabilidad y Titulados de la Universidad Tecnológica Metropolitana se encuentra realizando un estudio de *benchmarking* en diversas universidades pertenecientes al CRUCH escogidas bajo una serie de criterios metodológicos.

El estudio tiene como objetivo “Identificar buenas prácticas de vinculación con titulados/as y empleadores, así como con socios comunitarios, el Estado, la sociedad civil y empresas, implementadas por las universidades para la generación de recomendaciones para la implementación de un plan de mejoras en la UTEM”.

Beneficios:

Los resultados de este estudio serán compartidos con las instituciones participantes una vez publicados.

Procedimiento:

Su participación consta de una entrevista semiestructurada de aproximadamente una hora y media de duración, la entrevista será grabada y transcrita para su posterior análisis.

Confidencialidad:

El presente estudio no es de carácter anónimo. Las/los entrevistados serán identificadas/os por su cargo y no por su nombre. Los datos aquí recopilados se utilizarán exclusivamente para fines investigativos asociados a este estudio y, eventualmente, podrán ser utilizados para la publicación de artículos académicos omitiendo datos sensibles. La/el entrevistada/do podrá solicitar expresamente que su entrevista sea confidencial.

Consultas:

Si usted tiene preguntas o comentarios, puede contactarse con el Sr. Felipe Torralbo S., responsable principal del estudio, al correo electrónico **ftorralbo@utem.cl**

Consentimiento para participar:

He leído la información presentada. He comprendido que no hay riesgos y consiento mi participación en este estudio.

Nombre _____

Institución _____

Fecha _____

Teléfono de contacto _____

Firma _____

5.5 Anexo 5.

Cuadro comparativo universidades: foco titulados/as y empleabilidad

El siguiente cuadro comparativo rescata aquellos aspectos interesantes de las universidades visitadas y que pueden servir de referencia para la UTEM. Se asume que las universidades poseen o realizan más de lo aquí expuesto, pues, este el cuadro se elabora con los énfasis y aspectos destacados de cada entrevistado/a.

Cuadro 5. Panorama general

PANORAMA GENERAL							
UNIVERSIDAD	UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO	UTEM
Estructura Orgánica y dependencias	Rectoría ↑ Dirección de Vinculación con el Medio ↑ Sección de Egresados	Prorectoría ↑ Dirección General de VcM ↑ Coordinación de Seguimiento de Egresados	Vicerrectoría académica ↑ Dirección de docencia ↑ Centro de Vinculación con Titulados, Graduados e inserción laboral (el centro partió en VcM)	Rectoría ↑ Dirección General de Relaciones Institucionales ↑ Oficina de Integración e Inserción Laboral	Rectoría ↑ Dirección de Vinculación con el medio ↑ Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales ↑ Oficina de Seguimiento de Egresados	Vicerrectoría de Pregrado ↑ Dirección de Formación Integral y Empleabilidad (programa de empleabilidad y circulo de titulados)	Vicerrectoría de transferencia tecnológica y Extensión ↑ Red de Titulados

PANORAMA GENERAL							
UNIVERSIDAD	UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO	UTEM
<p>Vínculos relevantes a nivel central y descentralizados. Estructuras de gestión</p>	<p>Se aprecia que muchas de las labores de gestión se realizan autónomamente por la Sección de egresado.</p> <p>Se relaciona con las áreas de calidad para temas de acreditación, y centros de emprendimientos o educativos de la Universidad para la recopilación de datos de empleadores.</p> <p>Los jefes de Carrera son la figura más relevante a nivel descentralizado. Se entienden como “clientes” de la Sección de egresados.</p> <p>La unidad se auto declara como una unidad de servicio se encarga de todos los aspectos logísticos que requiera la carrera para el vínculo con sus egresados.</p>	<p>Nivel central: Departamento de prácticas para actualización BDD de empleadores.</p> <p>Unidad de títulos y grados para actualización de datos de titulados.</p> <p>Áreas de calidad para procesos de acreditación</p> <p>A nivel de Facultad: Coordinadores generales de VcM (Cuerpo académico con horas destinadas a la función).</p> <p>La unidad de titulados participa en consejos de facultad.</p> <p>A nivel de carrera se trabaja con directores de carrera y coordinadores de carrera.</p> <p>Se expresan dificultades para bajar estrategias a niveles descentralizados.</p> <p>La Coordinación se asume como una unidad de apoyo al seguimiento de titulados que deben realizar las carreras. Se declaran dificultades de H/P y presupuestos para estas labores, se declara que muchas veces las capacidades para el seguimiento de titulados son débiles a nivel descentralizado.</p>	<p>Al encontrarse la unidad en la Vicerrectoría académica la estrategia está puesta en la retroalimentación a los planes de estudio, esta estructura facilita el trabajo para este objetivo, se trabaja a la par con la dirección de docencia.</p> <p>La figura relevante a nivel descentralizado son los encargados de Vinculación por carreras (académicos con horas designadas).</p>	<p>Las comunicaciones (prensa) de los eventos de Alumni se trabaja con la Dir. VcM.</p> <p>Se trabaja con la unidad de títulos y grados para la actualización de datos.</p> <p>Indicadores se trabaja con calidad.</p> <p>Directores de carrera.</p>	<p>Es el área de calidad institucional quienes diseñan las encuestas, la cual es aplicada por Alumni</p> <p>Se comparten bases de datos.</p> <p>Gestores de vinculación: que dentro de sus objetivos es vincular al egresado con su facultad.</p> <p>Se destaca que a nivel central se realizan los talleres de formación transversal y las carreras realizan los encuentros.</p> <p>Si bien la planificación y diseño de los talleres está a cargo de Alumni, son las carreras las que se encargan del trabajo de difusión, con el fin de reforzar el vínculo entre las carreras y sus egresados.</p>	<p>La coordinación es responsable de levantar información (informe de retroalimentación curricular) y se entrega a la Coordinación de diseño curricular (misma Vicerrectoría) para el rediseño curricular de carreras.</p> <p>Al igual que UCN las carreras se entienden como clientes.</p> <p>Se destaca que en su mayoría las iniciativas son con las carreras.</p> <p>En su mayoría son encuentros con titulados abordando aspectos como la actualización profesional.</p> <p>La coordinación se declara como una unidad de servicio para las carreras, dados los criterios de la CNA son ellas las que deben realizar actividades, la coordinación presta apoyo para la planificación, aplicación de instrumentos, difusión, comunicaciones, y otros apoyos logísticos.</p>	<p>El Área de Gestión Empleabilidad y Titulados se relaciona directamente con las carreras con el propósito de apoyarlas para el desarrollo de acciones de vinculación con titulados/as. También se apoya en centros de facultad. Se relaciona con el Consejo asesor social empresarial, y con las áreas de comunicaciones y la Dirección General de Análisis Institucional.</p>

PANORAMA GENERAL							
UNIVERSIDAD	UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO	UTEM
Orientaciones Normativas/ estrategias	<p>Fortalecimiento de la Identidad del Egresado.</p> <p>Programa de apoyo a la empleabilidad (iniciativas: feria, bolsa y talleres).</p> <p>Política de titulados en desarrollo.</p>	<p>Sello formativo UPLA debe fortalecerse a nivel de egresados.</p> <p>Participación de titulados/as.</p>	<p>No existe política de titulados. Están creando centros con titulados y graduados por facultad para facilitar la alineación institucional.</p>	<p>Poseen política de vinculación con titulados, pero no refleja el trabajo actual que se realiza con ellos.</p>	<p>Poseen una política desactualizada del 2008. Está en proceso de actualización.</p>	<p>No existe política de vinculación con titulados, pero desarrollaron una definición del proceso de gestión con titulados con resolución. Se desarrolla un sentido de vinculación con tres propósitos: la mejora continua de los procesos formativos, el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la generación de oportunidades de desarrollo profesional. Orientan a las carreras en el tipo de acciones que pueden realizar con titulados.</p> <p>Declaran un cambio de estrategia: para ampliar cobertura realizan segmentaciones de la población de titulados para prestar distintos tipos de apoyos.</p> <p>El cambio de estrategia conlleva un cambio de foco, este no está puesto en empleabilidad propiamente tal (ferias laborales, bolsas de empleo) sino que en el fortalecimiento de los atributos para la empleabilidad (aspecto formativo).</p> <p>Estrategia de fidelización emotiva y fortalecimiento del sentido de pertenencia.</p>	<p>Política de Vinculación con el Medio de la Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión.</p> <p>Estrategia de vinculación con titulados/as.</p>

Cuadro 6. Gestión de la Información

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN							
UNIVERSIDAD	UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO	UTEM
Herramientas para el levantamiento de información	<p>Responsable: Sección de egresados.</p> <p>Encuestas de satisfacción a titulados y seguimiento de los talleres (el seguimiento está orientado al impacto de los talleres en los titulados).</p> <p>Encuesta de titulados (universo).</p> <p>Encuesta de empleabilidad.</p> <p>Información desde la bolsa de empleo y feria laboral para conocer perfiles requeridos.</p>	<p>Encuesta institucionalizada: obligatoriedad de la encuesta para proceso de titulación. No es un proceso de la unidad de titulados, sino de títulos y grados, pero la unidad aprovecha estos datos.</p>	<p>Encuestas a empleados. Aplicadas en ferias laborales.</p> <p>Envío de boletines para identificar datos desactualizados.</p> <p>Encuestas por carrera a nivel descentralizado.</p> <p>Encuesta de satisfacción con empleadores.</p> <p>Encuesta de necesidades formativas para titulados.</p>	<p>Encuesta de satisfacción: la Universidad declara tener debilidades en el sistema de aplicación de encuestas y la tasa de retorno. Declaran que este problema se debe a la debilidad en de capacidades institucionales y por una débil cooperación de las carreras.</p>	<p>El área de calidad de la Universidad está desarrollando un sistema de encuestas (orientado a la acreditación) que levante información con titulados, empleadores y otros actores del medio, Alumni y las carreras entregan las bases de datos y difunden las encuestas.</p> <p>Encuesta de satisfacción mediante metodología <i>Net Promoter Score</i> (NPS) que mide la disposición de los egresados a recomendar los talleres realizados por Alumni.</p>	<p>Encuesta de seguimiento a titulados u de competencias genéricas (incluye empleo pertinente, acceso al primer empleo, satisfacción, entre otras) <i>online</i> y telefónica y dura 3 meses.</p> <p>En todos los encuentros por carrera se aplica una encuesta para la retroalimentación curricular, se está optimizando el proceso mediante botonera y <i>focus group</i>. Usualmente se realizan en los <i>coffee break</i> (1 hora para aplicar instrumentos).</p> <p>En los encuentros con empleadores (desayuno o mesas de trabajo) y mediante encuestas obtienen información para la retroalimentación curricular (satisfacción con la formación, fortalezas y debilidades, competencias esperadas, funciones y desempeño de los titulados/as, desafíos de la industria entre otros).</p> <p>Estudio de empleabilidad: encuesta anual con preguntas abiertas y cerradas. Sirve como insumo a los procesos de acreditación.</p>	<p>Reportes de gestión.</p> <p>Actas.</p>

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN							
UNIVERSIDAD	UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO	UTEM
Actualización de datos	<p>Por décadas con anclaje a titulados <i>senior</i>.</p> <p>Se alimenta a través del registro en la bolsa de empleo.</p>	<p>Por quinquenios con anclaje a titulados <i>senior</i>. Se nutre de la información actualizada del área de Títulos y grados. Se contrata un profesional para actualización mediante llamados telefónicos y otras labores.</p>	<p>Por quinquenios. En primera instancia se realiza en el momento de la titulación (títulos y grados), luego en los eventos en que participan los titulados. Envío de boletín mensual.</p>	<p>Se aprecian falta de capacidades institucionales para llevar a cabo un trabajo sistemático de actualización de datos.</p>	<p>En principio tienen la tasa de actualización de contacto sobre la base de la totalidad de titulados, pero se encuentran cambiando la base hacia los quinquenios.</p> <p>Campaña de actualización de datos durante dos meses (agosto y septiembre). Se incentiva a los titulados/as mediante un premio (pasaje a Buenos Aires). En el cuestionario se aprovecha de realizar una consulta sobre necesidades formativas que retroalimenten la pertinencia de los talleres para titulados/as, así como la Educación Continua.</p> <p>También se actualizan datos mediante encuestas de satisfacción.</p> <p>Alumni también se encarga del seguimiento de los graduados.</p>	<p>Actualizan datos mediante diversos instrumentos: estudio de empleo, campaña de actualización, al solicitar expediente de título. Página web del círculo de titulados, ceremonias de titulación.</p> <p>El envío de correos masivos (segmentados por carrera o facultad) es una buena estrategia para ir desechando correos desactualizados (reporte).</p>	<p>Se realiza a través de la base de titulados de la plataforma del Área de Gestión Empleabilidad y Titulados, de forma <i>online</i> y autogestionada. Asimismo, se realizan actualizaciones en encuentros de carreras y ceremonias de titulación.</p>

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN							
UNIVERSIDAD	UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO	UTEM
Base de datos empleadores	Se está construyendo una base de datos con empleadores con información proporcionada por las carreras, principalmente. Para verificar los datos de la empresa se realiza en Mercantil.cl mediante el RUT de la empresa.	Se busca centralizar y alojar la información mediante la plataforma Alumni, plataforma en desarrollo.	Se busca establecer una base de datos con empleadores en primera instancia mediante la aplicación de encuestas, centros de prácticas, la Red Yaticaña (empleadores pedagogía), vía llamados telefónicos y actualmente se está desarrollando una plataforma de levantamiento de información centralizada. Las carreras también retroalimentan las bases de datos para titulados con posterior verificación de Alumni (se realizó un gran trabajo de sensibilización con los jefes de carreras).	No se observa una base de datos institucional y centralizada, los datos son por carrera. Se está desarrollando una base y se verifican las empresas con sus RUT, desde ahí se nutre la base de datos Se nutre de las base de datos de prácticas	Se busca consolidar una base de datos de empleadores que nutran el trabajo de las carreras.	Están en proceso de construcción de base de datos de empleadores con las carreras (estudio de empleo).	Se maneja base de datos con empleadores que asisten a ferias laborales.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN							
UNIVERSIDAD	UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO	UTEM
Retroalimentación a la docencia	<p>Por reglamento hay un encuentro cada dos años para evaluar perfil de egreso con empleadores, se establece como proceso clave de calidad.</p> <p>Encuesta en la inscripción a la Red Alumni, se le envía correo de bienvenida con encuesta de evaluación para retroalimentar a las carreras.</p> <p>Se les entrega un documento a las carreras con la información para la retroalimentación. No se observa un mecanismo institucionalizado para el uso de la información.</p>	<p>Comisiones curriculares por carrera con participación de académicos/ as designados, empleadores, titulados/as, estudiantes. Se aprecian críticas a la gestión por carrera, se busca institucionalizar un comité de empleadores a nivel central (los más relevantes).</p> <p>En procesos de innovación curricular el rol de la Coordinación es liderar el proceso de consulta a los egresados.</p>	<p>Encuentro de socialización de perfil de egreso (responsabilidad de dirección de docencia y el encargado de vinculación por carrera). Se deja en acta un consentimiento de empleadores, titulados, alumnos y académicos participantes.</p>	<p>Contactan a egresados y egresados/ as para los procesos de innovación curricular. Se aprovecha la instancia para levantar datos que permitan retroalimentar a la docencia.</p>	<p>Los procesos de retroalimentación a la docencia está a cargo de las áreas de calidad y docencia, Alumni no participa del proceso.</p> <p>La instancia donde se realiza una retroalimentación efectiva es hacia las necesidades formativas de titulados para nutrir actividades de acompañamiento o de educación continua, a través de los instrumentos de actualización de datos.</p> <p>Los resultados de las necesidades formativas de titulados para la retroalimentación se entregan a nivel de rectoría y vicerectorías. Se busca entregar la información directamente a los decanos.</p>	<p>Se destaca que la coordinación tiene ventajas y desventajas al encontrarse en la vicerectoría de pregrado. Es posible una mayor profundidad en la retroalimentación curricular; sin embargo, el foco solo está en docencia, siendo más débil las iniciativas de vinculación con el medio propiamente tal.</p> <p>Se destaca un sistema de retroalimentación mediante un trabajo entre la coordinación de titulados y directores de carrera para aplicar instrumentos y generar un <i>informe de retroalimentación curricular</i>. El desafío es definir los criterios obligatorios para la retroalimentación curricular.</p> <p>Estudios de empleabilidad: se realizan infografías con los datos de empleabilidad por carrera y son entregados a directores de carrera.</p>	<p>Se está levantando proceso con VRAC.</p>

Cuadro 7. Acciones de vinculación

ACCIONES DE VINCULACIÓN							
UNIVERSIDAD	UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO	UTEM
Acompañamiento a titulados/as: talleres y cursos	<p>Se realizan <i>ciclos de talleres</i> gratuitos para habilidades transversales gestionados por la Sección de egresados. En modalidad abierta para todos los titulados o modalidad cerrada para cada carrera.</p> <p>Impartidos por académicos/as de la Universidad o exalumnos que pertenecen a áreas de reclutamiento.</p> <p>Las temáticas de los talleres se realizan a partir del sondeo mediante encuestas a titulados.</p> <p>Los talleres conllevan una charla de un titulado/a.</p> <p>Los talleres son orientados a las últimas 5 cohortes.</p>	<p>Se realizan cursos de perfeccionamiento gratuitos de acuerdo con necesidades de titulados/as.</p> <p>Los cursos de orientación pedagógica fueron certificados vía CPEIP.</p> <p>Actualmente, extendido a toda la Universidad, en un proceso de consulta se ofrece una batería de cursos de mutuo acuerdo con las facultades, con espacio para recomendaciones de titulados.</p> <p>Luego se define la oferta de cursos privilegiando la difusión dentro de los titulados de su base de datos de contactos actualizados y luego difundidos en redes sociales si es que hay disponibilidad de cupos.</p>	<p>Se realizan talleres de fortalecimiento de competencias transversales para los Titulados y para alumnos. Una vez al mes se realiza el Taller de Apresto Laboral que involucra tres temáticas: cómo desarrollar un currículum efectivo, búsqueda de empleo activa y cómo enfrentar una entrevista laboral. Esto es mensual y gratuito para los titulados</p> <p>En un inicio los realizaban en conjunto con la oficina municipal de intermediación laboral.</p> <p>Actualmente se realiza mediante psicólogos pertenecientes a la dirección de docencia.</p> <p>Las temáticas de los talleres se determinan de acuerdo con las 6 competencias transversales del modelo educativo y a partir de la encuesta realizada por el área de calidad para detectar necesidades formativas. Y se ofrecen de mutuo acuerdo con los directores de carrera.</p>	<p>Se realizan seminarios de competencias para la inserción laboral. La oficina de Formación General también ofrece talleres de inserción laboral; sin embargo, dependen de VRA.</p> <p>Los talleres que están realizando a nivel de unidad de titulados se realizan con psicólogos externos.</p>	<p>Se destacan iniciativas pertinentes a las necesidades formativas de titulados: <i>Coffee shop, networking.</i></p> <p>Se realiza una consulta a titulados para detectar necesidades formativas, se diagnostica que usualmente participan los mismos titulados en los cursos ofrecidos; es decir, no hay tanta rotación, por tanto, deben actualizarse anualmente las temáticas abordadas.</p>	<p>Las iniciativas de empleabilidad están focalizadas en el fortalecimiento y preparación para el mundo del trabajo. Poseen una gran oferta de talleres formativos pertinentes, se realiza una encuesta anual para la oferta de talleres.</p>	<p>Oferta de Charlas para titulados/as desde el Área de Gestión Empleabilidad y Titulados.</p> <p>Además algunas carreras realizan actividades (Talleres y Charlas) con participación de titulados/as, ya sea como expositores o como asistentes.</p>

ACCIONES DE VINCULACIÓN							
UNIVERSIDAD	UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO	UTEM
Ferías laborales	Modalidad virtual y cerrada (solo estudiantes UCN) con Trabajando.com. En la lógica del <i>ganar-ganar</i> , dado que los empleadores pagan, se les ofrece una base de datos con profesionales para futuros procesos de reclutamiento.	No han realizado ferías laborales virtuales.	Ferías de vinculación laboral en modalidad presencial, se busca realizar ferías laborales virtuales por motivos de eficacia.	Ferías de emprendimiento y empleabilidad en modalidad presenciales. Dadas las dificultades logísticas al tener diversas sedes, se evalúa proceder con la modalidad virtual por motivos de eficacia.	Jornada ExpoLaboral: de modalidad presencial en la que invitan empresas pero también se realizan talleres para la inserción laboral.	Por estrategia no realizan ferías laborales. Desestiman <i>Trabajando.com</i>	Se realizan Feria Laborales Virtuales. Se prepara tercera versión 2019.
Portales de empleo	Bolsa de empleo con trabajando.com, a diferencia de otras universidades se observa una apreciación positiva de esta plataforma.	Se encuentran desarrollando un portal propio de empleo. Desestimaron <i>Trabajando.com</i> por los altos costos y la poca retroalimentación.	No tienen bolsas de empleo	Se desestimó trabajando.com y actualmente no cuentan con portal de empleo, estos se envían al correo electrónico. Se está desarrollando una plataforma laboral propia con el fin de mantener el control de las ofertas.	Portal de empleo propio, cerrado a titulados UCM. Se desestima Trabajando.com	Por estrategia no tienen portales de empleo	Se está gestionando.

ACCIONES DE VINCULACIÓN							
UNIVERSIDAD	UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO	UTEM
Reconocimiento a titulados	<p>Se realizan entrevistas a egresados destacados periódicamente (deportistas, emprendedores).</p> <p>Se reconoce a una serie de egresados destacados en una cena de exalumnos.</p>	<p>Premio de reconocimiento al egresado/a en el "día del egresado/a" orientado a premiar el desarrollo de los sellos institucionales de la Universidad. Concurso en el cual lo candidatos/as son escogidos por los mismos egresados y egresadas. Una comisión interna de la Universidad revisa la terna y escoge el egresado/a para el reconocimiento, se entrega un reconocimiento público en un evento donde participan las máximas autoridades de la Universidad.</p> <p>Notas periodísticas a egresados y egresadas. Difusión del trabajo profesional.</p>	<p>Se realizan capsulas de entrevistas a titulados, se publica en la página de dirección de docencia actualmente.</p>	<p>Sin información</p>	<p>Premio Alumni UCM a aquellos titulados con vocación de servicio y que se ha destacado con una iniciativa de impacto para la comunidad (impacto regional). Es propuesto por Alumni y elegido por las máximas autoridades de la Universidad.</p> <p>Boletín periódico donde se destaca un titulado/a.</p>	<p>Reconocimiento <i>Titulados sin Fronteras</i>: entrevistas a titulados/as que están en el extranjero. Se realiza cada 15 días y se publica en la pág. web y redes sociales.</p>	<p>En página del Área de Gestión Empleabilidad y Titulados se realizan entrevistas a titulados/as destacados/as.</p>

ACCIONES DE VINCULACIÓN							
UNIVERSIDAD	UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO	UTEM
Vínculo con empleadores	<p>Ferías laborales: se tienen 25 empleadores fidelizados y se les presta servicio de diseño en la publicación de sus ofertas y se les beneficia con bases de datos con CV de titulados (postulantes).</p> <p>Si los empleadores auspician un taller, se les incluye gratuitamente en la feria labora, (los empleadores pagan por participar) si es que realizan una charla o taller para titulados.</p> <p>Comité de empleabilidad cada dos años por carreras, participan empleados, titulados/as y la Sección de Egresados.</p>	<p>En las comisiones curriculares por carrera participa un representante de los empleadores. Sin embargo, se evidencia una falta de seguimiento de estos. Se está trabajando en una instancia para conformar un comité de empleadores por carrera.</p> <p>Se declara que es el eslabón más complejo para trabajar. Se relacionan con el departamento de prácticas para nutrir sus bases de datos y algunas carreras.</p>	<p>Encuestas y encuentros con empleadores para retroalimentación curricular.</p> <p>Se han realizado <i>focus group</i> puntuales con empleadores</p>	<p>Participan en la validación de la renovación curricular.</p>	<p>Mediante las herramientas de seguimiento a titulados generan bases de datos de empleadores, los cuales se contactan, actualizan los datos del empleador y distribuyen estas bases de datos a los directores de carrera.</p> <p>Las iniciativas académicas con empleadores son desarrolladas por las carreras, Alumni desarrolla actividades no académicas y muchas veces de carácter cultural.</p>	<p>El vínculo con empleadores se realiza por carrera y participan en las iniciativas de renovación curricular u otras instancias que permitan fidelizar a los empleadores y no solo <i>estar preguntando</i>.</p> <p>Establecen como desafío fortalecer este vínculo.</p>	<p>A través de Ferias Laborales. Actualmente se impulsan a través de Comités de Empleabilidad.</p>

ACCIONES DE VINCULACIÓN							
UNIVERSIDAD	UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO	UTEM
Estudiantes de últimos años	Invitación a talleres de empleabilidad, en cuanto queden cupos.	Invitación a talleres para titulados en torno al desarrollo de competencias para el mundo del trabajo. Es un mecanismo para fidelizar futuros titulados/as. Sin embargo, las iniciativas no son sistemáticas en el tiempo, más bien son instancias realizadas para egresados.	En los talleres para titulados pueden participar estudiantes de último año.	Sin información.	Sin información.	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de mentorías (acompañamiento de titulados a estudiantes 1:1) para fortalecer sentido de pertenencia. • Talleres para estudiantes para el futuro laboral para todas las carreras. • Programa de empleabilidad UFRO universia Talleres semi presenciales. • Talleres auto-gestionados (a contrademanda), solicitado por estudiantes. • Las iniciativas poseen resolución interna para que sean contabilizadas como horas extracurriculares. • Existe una figura especial y que difiere en otras universidades: estudiantes laborantes. • Estos prestan servicios de gestión a la unidad de titulados (Con incentivos). 	Se realizan Talleres Ad portas para fomentar empleabilidad a estudiantes de últimos años.

ACCIONES DE VINCULACIÓN							
UNIVERSIDAD	UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO	UTEM
Prácticas laborales	Apoyan con información a empleadores que buscan estudiantes en práctica, pero no lideran el proceso. La gestión de las prácticas es a nivel de carrera.	Sin información.	Sin información.	Esta oficina, a diferencia de otras, tiene una fuerte incidencia en la difusión de prácticas laborales. Se benefician de estas instancias para nutrir bases de datos de potenciales empleadores.	Sin información.	Sin información	No. Las solicitudes que llegan se derivan a las unidades académicas.

ACCIONES DE VINCULACIÓN							
UNIVERSIDAD	UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO	UTEM
<p>Medios virtuales de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • páginas web • redes sociales • correo electrónico 	<p>Utilizan <i>Facebook</i>, <i>Instagram</i> y <i>LinkedIn</i> con información estratégica a grupos objetivos.</p> <p>La gestión de todas estas herramientas corresponde a la Sección de egresados.</p>	<p>Plataforma propia <i>Portal del egresado</i> con servicios y espacio para actualización de datos, noticias y ofertas de cursos.</p> <p>El portal del egresado posee usuarios diferenciados: los egresados solo pueden ingresar a su registro, mientras que directoras/as y coordinadores/as de carrera pueden acceder al registro por carrera (registro que es alimentado con las bases de títulos y grados).</p> <p>Las redes sociales se reconocen como una gran herramienta para el vínculo con titulados, en especial <i>LinkedIn</i>.</p>	<p>Se envía un boletín al correo electrónico con las actividades para titulados (educación continua, talleres, eventos), no existe unidad de comunicaciones y esta labor la realizan en conjunto con el periodista de la Dir. VcM.</p> <p>La ejecución de las actividades con titulados es a nivel de carrera, pero la difusión es a nivel central mediante Alumni con apoyo de la Dir. VcM (para centralizar la información).</p> <p>Para la difusión de encuentros por carreras se envían boletines mensuales (segmentados por carrera).</p> <p>Página web se encuentra en proceso de reestructuración (no disponible actualmente), actualmente las capsulas informativas de entrevistas a titulados las publican mediante dirección de docencia.</p> <p>Se está desarrollando una plataforma centralizada de información donde puedan acceder distintos clientes, titulados, empleadores, y otras áreas de la Universidad.</p>	<p>Se destaca el uso de <i>Twitter</i> para la difusión de ofertas de empleo. Existe actualmente una política de publicaciones que define como estrategia realizar y reeditar noticias desde la fuente y publicarlo en la propia pagina web y compartirlo en redes sociales. Esta estrategia permite no perder titulados en este proceso.</p> <p>El diagnóstico es que los correos electrónicos no tienen rendimiento a diferencia de las redes sociales.</p>	<p>Se difunden contenidos para titulados mediante <i>Facebook</i> institucional e <i>Instagram</i> institucional y son manejados por Alumni, también existen estas herramientas para las carreras en la que difunden sus contenidos.</p> <p>Para el caso de <i>LinkedIn</i> se establece tener solo una cuenta institucional a nivel central del cual es responsable la unidad de comunicaciones.</p> <p>También tienen boletines mensuales por correo electrónico. Los tres contenidos más abiertos son el Alumni destacado, el portal de empleo y la cartelera de extensión cultural.</p> <p>Respecto de los vínculos entre las redes institucionales y las de Alumni, la estrategia para obtener sistemáticamente más seguidores es que las redes institucionales compartan todo el contenido difundido por Alumni.</p>	<p>Círculo de Titulados: comunidad virtual. Difunden Educación continua, actualización profesional y encuentros con titulados.</p> <p>Los encuentros de titulados por carrera son una herramienta particular de la UFRO no tienen foco académico ni de empleabilidad, sino de fidelización emocional.</p> <p>Uso frecuente de redes sociales donde difunden campañas de actualización de datos todo el año.</p>	<p>Plataforma de la Red de Titulados/as, en la que se dispone de información para titulados/as, registro y actualización de datos.</p> <p>Se utiliza correo de vinculación con el medio para remitir información a los titulados/as.</p>

ACCIONES DE VINCULACIÓN							
UNIVERSIDAD	UCN	UPLA	UTA	UBB	UCM	UFRO	UTEM
Otras acciones	Vínculos con Egresados Senior Beca Alumni Cena cofinanciada	Instancias de servicio de consultas para titulados. Construcción Centro de Empleabilidad Regional junto a la Universidad de Valparaíso.	Sin información.	Apoyo a la difusión de iniciativas de internacionalización (becas, intercambios). Descuentos para posgrados.	Sin información.	Se establece como desafío el vínculo con graduados (sentido de pertenencia). Encuentros de actualización profesional por carreras (tendencias actuales, mundo profesional). Fidelización emocional: actividades no académicas que fortalezcan el sentido de pertenencia. Canalizan ofertas de beca que recibe la Universidad (en vínculo con la división de cooperación internacional).	Sin información.



UTEM

UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
METROPOLITANA

del Estado de Chile