



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO 2019-2023 PARA LA OFICINA DE
GESTIÓN DE TALENTOS “GESTAL”**

DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO
UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

AUTOR
JOAQUÍN ANTONIO HENRÍQUEZ GARCÍA

PROFESOR GUÍA
GIOVANNI PESCE SANTANA
PROFESOR CORREFERENTE
PIERO SOTO RIVAS

VALPARAÍSO, 30 DE NOVIEMBRE, 2018

*“Quiero agradecer a mis padres por entregarme la oportunidad que ellos no
tuvieron, en especial a mi madre Karina García Navia por todo el esfuerzo
entregado durante estos largos años.”*

RESUMEN EJECUTIVO

La siguiente memoria de titulación tiene como finalidad generar una propuesta de Plan Estratégico para la Oficina de Gestión de Talentos de la Dirección de Vinculación con el Medio, esto con el fin de generar una propuesta de valor sostenible frente a otras Instituciones de Educación Superior.

La formulación de este plan estratégico se enmarca dentro de los lineamientos Institucionales, teniendo presente siempre la Visión Institucional y los lineamientos con que hoy en día cuenta la Dirección de Vinculación con el Medio.

El texto se divide fundamentalmente en cuatro secciones: el marco teórico sobre el cual se generó la propuesta, la metodología asociada al trabajo de memoria, el diagnóstico de la situación actual y finalmente el plan estratégico propiamente tal, sobre el cual se establecen, desde las ideas bases que lo sostienen hasta las iniciativas estratégicas más específicas.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS.....	8
2.1. Objetivo General.....	8
2.2. Objetivos específicos	8
3. MARCO TEÓRICO	9
3.1. Antecedentes	9
3.2. Bases Teóricas	14
4. METODOLOGÍA	24
5. DIAGNÓSTICO.....	28
5.1. Vinculación con el Medio en los últimos 10 años	28
5.2. Reorganización de Vinculación con el Medio.	31
5.3. Situación actual, recursos y financiamiento.....	35
5.4. Situación externa.....	47
6. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OFICINA DE GESTIÓN DE TALENTOS	58
6.1. Desarrollar la estrategia	58
6.1.1. Declaración de la Misión.....	59
6.1.2. Declaración de la Visión.....	60
6.1.3. Declaración de Valores.....	61
6.1.4. Definición del Marco General de la Estrategia	61
6.2. Análisis estratégico	64
6.2.1. Análisis de Política Institucional	64
6.2.2. Análisis FODA	66
6.2.3. Del Análisis a la formulación de las estrategias. ¿Cómo se creará valor?	69
6.3. Planificar La estrategia	71
6.3.1. La creación del mapa estratégico.....	71
6.3.2. Selección de Objetivos y Metas.....	74
6.4. Programa de Iniciativas y propuestas	77
7. CONCLUSIONES	80
8. REFERENCIAS	82
9. ANEXOS.....	84

Anexo 1. Análisis FODA Programa Estratégico Institucional	84
Anexo 2. Análisis FODA Programa Estratégico Institucional	85
Anexo 3. Presupuesto CDP – GESTAL desde 2010 hasta la Fecha	86

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama operacional de Vinculación con el Medio 2018.....	44
Ilustración 2: Mapa Estratégico GESTAL.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cinco ámbitos específicos evaluados en proceso de Acreditación Institucional. ..	10
Tabla 2: Datos de Ferias Laborales USM 2017 - 2018.	38
Tabla 3: Talleres realizados por GESTAL año 2017 y 2018.	41
Tabla 4: Número de ex alumnos que responden encuesta de seguimiento durante los años 2017 y 2018.	42
Tabla 5: Cuentas presupuestarias GESTAL 2018.	46
Tabla 6: Incentivos Institucionales de desarrollo.	47
Tabla 7: Análisis FODA GESTAL en base a cuatro perspectivas.	67

1. INTRODUCCIÓN

La Universidad Técnica Federico Santa María (UTFSM), desde su fundación se ha vinculado con el medio como parte de su quehacer institucional y compromiso con la sociedad, trascendiendo a las actividades propias de la academia, formando lazos de colaboración, retroalimentando y fortaleciendo la sinergia con su entorno (Universidad Técnica Federico Santa María, 2018).

Es en este sentido, es que en el año 1939 se crea la Red de Ex alumnos de la Universidad Técnica Federico Santa María, organización que tiene como fin crear lazos de asociación entre los egresados de la casa de estudios, apoyándolos en su desarrollo profesional y brindándoles las herramientas necesarias para desarrollar actividades de diferentes índoles (AEXA, 2018).

Años después y motivados por generar mayores oportunidades de vinculación para Alumnos y Egresados, nace el Centro de Desarrollo Profesional (CDP) de la Red de Ex Alumnos. Su propósito era mejorar las condiciones de empleabilidad de los estudiantes y ex alumnos de todas los Campus y Sedes de la Institución (GESTAL, 2018).

Si bien la Vinculación con el Medio ha sido una actividad transversal a través de los años en el quehacer de la Universidad desde su fundación, el 2014 se formaliza mediante la creación de la Dirección de Vinculación con el Medio (GESTAL, 2018).

Fue así, como finalmente en el año 2017 y amparada por la Dirección de Vinculación con el Medio se crea la Oficina de Gestión de Talentos (GESTAL), la cual absorbe las funciones del Centro de Desarrollo Profesional (CDP) y agrega nuevos lineamientos en función del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2014 - 2018. La nueva Oficina

busca fortalecer la relación de la Institución con el medio industrial, con el fin de potenciar y consolidar el vínculo de los docentes, académicos y de la Institución con las Empresas. Entre las principales funciones de La Oficina de Gestión de Talentos, se encuentra el guiar y apoyar transversalmente la búsqueda de oportunidades laborales de alumnos y ex alumnos de la UTFSM (GESTAL, 2018).

Actualmente, La Oficina de Gestión de Talentos, realiza diferentes actividades destinadas a potenciar la vinculación entre el medio empresarial y la Universidad, sin embargo, es necesario preguntarse en este punto ¿Cuáles son las expectativas para los siguientes años? ¿Qué es lo que se espera hoy de una Oficina de Gestión de Talentos? ¿Somos realmente competitivos en términos de gestión de empleabilidad en comparación a las principales universidades tradicionales de nuestro país? Son algunas de las interrogantes que plantea el futuro de esta Oficina, de tal forma de no estancarse en definiciones anteriormente planteadas y ser competitiva en términos de apoyo efectivo en el proceso de búsqueda de oportunidades Laborales.

El presente proyecto de titulación tiene como finalidad responder a las preguntas descritas anteriormente y establecer una directriz de trabajo que logren satisfacer estas necesidades, las cuales deben ser aplicadas por los coordinadores de esta unidad a través de la aplicación de un Plan Estratégico pensado para los siguientes cuatro años de esta Oficina.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Generar una propuesta de plan estratégico para la Oficina de Gestión de Talentos GESTAL, dependiente de la Dirección de Vinculación con el Medio para los próximos cuatro años, con el fin de mejorar el vínculo de alumnos y ex alumnos tanto con el medio empresarial como público, y en consecuencia mejorar los índices de empleabilidad y competitividad empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

2.2. Objetivos específicos

- Desarrollar la estrategia de la Oficina de Gestión de Talentos, a partir del trabajo y experiencia de la Universidad sobre esta materia hasta el día de hoy.
- Realizar un análisis estratégico y competitivo del trabajo realizado hoy en día por la oficina, comparándola con la labor que realizan las principales universidades tradicionales y privadas de nuestro país.
- Formular estrategias de vinculación con el medio empresarial, que permitan generar una mayor valorización de los alumnos y ex alumnos de la UTFSM.
- Proponer un programa de trabajo que permita implementar el Plan Estratégico propuesto, definiendo los grupos de trabajo a liderar, recursos y los procesos claves.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes

Para poder llevar a cabo la propuesta de Plan Estratégico para la Oficina de Gestión de Talentos, se hace necesario enmarcarlo dentro de las directrices que la Universidad ha definido sobre estas materias a través de su Plan Estratégico Institucional (PEI, 2014), es por ello que se han tomado como base los compromisos adquiridos por la Institución en su autoevaluación del año 2016 (Informe de Autoevaluación UTFSM, 2016) como ejes centrales al momento de realizar la propuesta. En dicha autoevaluación, la Universidad declaró ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) que una de sus principales falencias corresponde a la falta de indicadores de impacto que identifiquen los beneficios para la Institución y para el medio de las actividades de vinculación realizadas, por lo cual se hace necesario precisar la real efectividad que hoy se tiene en cuanto a las actividades de vinculación presentes en la Universidad, las cuales principalmente corresponden a vinculación con el mundo empresarial y ex alumnos. El funcionamiento de la CNA está establecido en la ley N° 20.129, en la cual, se establece el aseguramiento de la calidad de la educación superior. Lo anterior explica en gran medida, el compromiso de la UTFSM con los resultados de su proceso de autoevaluación.

En el año 2006 nace la ley N°20.129 en la cual se establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior, a través de esta normativa y según lo que se estipula en el título 2, artículo 15 “Las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnicos autónomos, podrán someterse a procesos de Acreditación Institucional ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), la que tendrá por objeto evaluar el cumplimiento de su proyecto institucional y verificar la existencia de mecanismos eficaces

de autorregulación y aseguramiento de la calidad al interior de las instituciones de educación superior” (Ley 20129, 2018). Dada esta premisa y siguiendo lo declarado en el artículo 17 “La Acreditación Institucional se realizará en funciones específicas de la actividad de las instituciones de educación superior. Las entidades que se presenten al proceso deberán acreditarse siempre en los ámbitos de docencia de pregrado y gestión institucional. Adicionalmente, las instituciones podrán optar por la acreditación de otras áreas, tales como la investigación, la docencia de postgrado, y la vinculación con el medio” (Ley 20129, 2018).

En base a esto, la Institución es evaluada en su quehacer en cinco ámbitos específicos, de los cuales 2 son obligatorios y 3 de carácter voluntario.

Tabla 1: Cinco ámbitos específicos evaluados en proceso de Acreditación Institucional.

Carácter Obligatorio	Carácter Voluntario
Gestión Institucional	Investigación
Docencia de Pregrado	Docencia de Postgrado
	Vinculación con el Medio

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior señala lo importante que es para la UTFSM la Vinculación con el Medio tras someterse a estos 5 ámbitos de acreditación, donde deja en manifiesto que estos aspectos forman parte de su quehacer Institucional y además enmarca el ímpetu de la Institución de seguir avanzando en esta materia. Es por ello que durante el desarrollo de esta memoria se trabajará con diagnósticos emanados por la CNA durante los procesos de Acreditación 2011 y 2016, además de los compromisos adoptados por la Institución en sus respectivos procesos de autoevaluación y el Plan Estratégico Institucional 2014 – 2018 (PEI, 2014).

En lo que se refiere netamente a la Oficina de Gestión de Talentos, no se han elaborado memorias u otro tipo de estudios que abarquen precisamente el mejoramiento o desarrollo de la unidad, esto debido al poco tiempo que lleva desde su implementación (mayo de 2017).

Actualmente, la Oficina de Gestión de Talentos sólo maneja un Plan de Desarrollo anual, (Maluk, Camila, 2017). Por otra parte, cuenta con un programa de Lineamientos Estratégicos basados en los Programas PEI 2014-2018 (Maluk, Camila, 2017), cuyo espíritu descansa en consolidar la unidad como el canal institucional que permita potenciar la vinculación de alumnos, ex alumnos y empresas en el ámbito laboral, además de ser un pilar en aspectos educacionales no académicos y transversales para la inserción laboral de alumnos y ex alumnos. El punto central de este documento radica en la urgencia de lograr un posicionamiento efectivo de alumnos y ex alumnos en el mercado laboral, apoyando la transición de estudiante a profesional, a través de la comunicación efectiva entre la Institución y el medio empresarial y público. (Maluk, Camila, 2017)

A la luz de estos antecedentes y el problema de investigación planteado, es posible establecer, a priori, que GESTAL carece de un plan de mediano plazo y responde más bien a lógicas de continuidad operacional. Lo anterior, nos sitúa en una situación desventajosa en comparación a otras universidades del CRUCH y universidades privadas que compiten con la UTFSM respecto del posicionamiento de sus alumnos y ex alumnos en el mercado laboral.

Uno de los aspectos analizados dentro de este proyecto hace referencia al seguimiento de ex alumnos a través de estudios de empleabilidad (Maluk, Camila, 2017) los cuales permiten tener una retroalimentación en cuanto a la percepción que tienen los ex alumnos con respecto a la industria y sus competencias al momento de desempeñarse como profesionales. Este seguimiento busca cumplir con lo solicitado por la CNA en su “Manual de pares evaluadores”, en el cual se establece que: *“La unidad debe hacer un seguimiento de sus procesos académicos (tasas de retención, de aprobación, de titulación, tiempo de egreso, niveles de exigencia), así como desarrollar procesos de seguimiento de sus egresados. La unidad debiera también consultar a empleadores o usuarios de los profesionales que forma*

y utilizar los antecedentes recogidos en los procesos señalados para actualizar y perfeccionar los planes y programas de estudio e impulsar diversas actividades de actualización de los egresados” (CNA, 2008). En función de esto, queda en manifiesto lo relevante que es este seguimiento de los ex alumnos para los departamentos de nuestra Universidad, ya que aporta una gran cantidad de información la que, sin lugar a dudas, aporta al desarrollo y la acreditación de estos. Sin embargo, esta información hoy en día no se ha trabajado de una manera adecuada, ya los mismos encuestados no se sienten cómodos con los instrumentos que se les han aplicado. A continuación, analizaremos las principales críticas.

- ***Escaso cambio en la metodología de la encuesta:*** Esta encuesta de empleabilidad se realiza desde el 2011, sin mayores cambios en su metodología y su aplicación . Tiene un gran número de preguntas, lo que la hace extensa, recibiendo comentarios de quienes la responden que demoran más de 15 minutos en responderla completamente. Junto con esto, la encuesta es aplicada a los egresados de los últimos 4 años respecto a la fecha actual, lo que implica que la encuesta es aplicada hasta 4 veces a una misma generación de titulados. Si bien esto no debería ser un problema, ya que cada generación representa un segmento diferente de análisis, la falta de actualización en el instrumento de medición y la poca segmentación de datos dentro del mismo, genera una baja valorización y deseo de responder por parte de los ex alumnos.
- ***¿Qué le entregamos a quienes responden?*** Actualmente la única retribución es el sorteo de premios entre los ex alumnos que contestan la encuesta. Es conocido que, si el resultado es interesante, esto puede lograr una mayor tasa de respuestas. A continuación se señalan ejemplos de datos interesantes que los ex alumnos podrían obtener del estudio: Comparación de rentas según carrera y años de experiencia,

cargos, áreas de trabajos, especializaciones, entre otros. También se podría entregar la información de cómo sirve este estudio para la Universidad, qué está haciendo para mejorar las falencias detectadas, cuáles han sido los logros o mejoras de las competencias transversales entre los ex sansanos.

- ***Comunicación institucional:*** Actualmente la difusión del estudio no es Institucional, solo se hace de manera segmentada al grupo de titulados correspondiente a los cortes por año. Tampoco existe un agradecimiento de manera institucional.

A todas luces, es necesario replantearse el cómo hoy se está desarrollando el seguimiento a ex alumnos, con el fin de seguir contando con la participación e interés de quienes hoy contestan estas encuestas.

Finalmente, la Oficina de Gestión de Talentos, tiene como objetivo mantener vínculos directos con los diferentes departamentos de nuestra Universidad, en todos los Campus y Sedes, creando una alianza sinérgica que permita un mejor contacto con el mundo empresarial y los ex alumnos (Maluk, Camila, 2017). Desafortunadamente, los Departamentos de nuestra Universidad no se han mostrado con la mejor disponibilidad en crear esta sinergia, por lo cual, la información referente al ámbito laboral-empresarial aún se encuentra dispersa entre las ofertas que levantan los mismos departamentos y las ofertas procedentes de la Oficina de Gestión de Talentos, lo cual genera un desconocimiento por parte de los alumnos al momento de ir en búsqueda de la información, trayendo como consecuencia directa la baja postulación a las ofertas del portal de empleos USM y una molestia por parte de las empresas al momento de no recibir postulantes a través de los canales oficiales.

3.2. Bases Teóricas

La estrategia. Etimológicamente hablando, la palabra estrategia proviene del griego “stratos” que significa ejército y “agein”, cuyo significado lo encuentra en los verbos conducir o guiar. Sin duda, la estrategia entendida en el mundo del management hace honor a sus orígenes etimológicos, precisamente porque pone sobre la palestra de manera explícita conceptos como la dirección y/o la conducción, y por otro lado el de competencia y el de rivalidad. Sin embargo, existe una amplia gama de definiciones sobre lo que es estrategia. En su publicación “¿What is strategy?” (Porter, 1996), define los conceptos de posicionamiento estratégico y eficacia operacional, señalando que lo primero implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente. Por otro lado, define la estrategia como una “selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”. Como se puede ver en la definición que plantea M. Porter, el concepto de diferenciación es clave y nace precisamente por la existencia de la competencia, de ahí la intención de ser diferente o de hacer las cosas distintas. En esta misma línea Treacy y Wiersema (Treacy, 1995), señalaron que “para que una empresa pueda tener éxito, deben definir para sus clientes utilidades únicas y que nadie más ofrezca en un determinado mercado”. La necesidad de diferenciación necesariamente conduce a una estrategia para lograrlo. (Porter, Michael E., 1987) señaló que la estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado. Desde otro punto de vista autores como el fundador de Boston Consulting Group (BCG), (Hederson, 1989) definió la estrategia como la “búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y qué tiene ahora”.

Si bien existe amplia gama de definiciones, la gran mayoría sigue la misma línea que planteó Porter en sus escritos: lograr una ventaja competitiva en el tiempo. Sin embargo, a juicio de otros entendidos en el management esta manera de ver la estrategia utiliza como punto ancla la competencia la cual conduce a una rivalidad que termina convirtiéndose a la larga en un elemento de “comoditización” que termina transformando a la empresa en un igual a sus pares rivales. Dicha afirmación la postula el ingeniero y profesor de la Sloan School of Management del MIT, Arnoldo Hax (Hax, 2010) en su libro “El modelo Delta”, quien ubica al consumidor en el centro de la estrategia y no a los rivales, creando valor de manera única y creativa en función de las necesidades del cliente.

Más allá de las diferencias entre ambas visiones, se rescata de ellas el hecho de que la estrategia inevitablemente va de la mano con crear valor sostenible en el tiempo, indistintamente de quien sea el foco de esta. Además, cabe precisar que la Oficina de Gestión de Talentos no es una empresa, si no que es una unidad de Vinculación, por lo cual, lo cual algunos conceptos sobre estrategia clásica son difíciles de aplicar.

Plan estratégico. Para el logro de un objetivo deseado desde un posicionamiento inicial, es indispensable sistematizar en un plan las acciones y/o estrategias que han de utilizarse para alcanzarlo y ello no solamente involucrará llevarlo al papel, sino que además deberá ser sociabilizado por quienes conforman la organización de tal manera que este resulte exitoso. Dess y Lumpkin (Dess, 2003), definieron un plan estratégico como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

La reflexión estratégica. El primer paso para el desarrollo de un plan estratégico, pasa por la definición de las decisiones estratégicas: misión, visión y los valores que la sustentan.

Respecto al segundo término, representa el norte finalmente de la ruta que se ha dispuesto para llegar al cabo de un período determinado. Lamentablemente, este ejercicio de reflexión estratégica no se ha generado, por lo tanto no se tiene claridad respecto a cuál es la razón de ser de la unidad ni mucho menos cual es la imagen que tiene esta de sí misma en el largo plazo o al menos parece haberse perdido en el tiempo producto de las razones que ya se han esbozado de manera tibia en la introducción y que ha de profundizarse en el diagnóstico y que se ha posibilitado por la estructura de la unidad. Una vez definidos los conceptos de misión y visión, así como también de los objetivos estratégicos y los valores que inspiran la estrategia de la unidad, podrán establecerse los lineamientos estratégicos que permitirán enfrentar aquellos factores analizados previamente de tal manera que la estrategia sea sostenible en el tiempo definido.

Análisis estratégico. ¿Cuál es el impacto de los factores externos dentro de la Oficina de Gestión de Talentos? ¿Afecta de alguna manera la existencia de la Oficina en el entorno competitivo? Son algunas interrogantes que plantea este ejercicio necesario para realizar el análisis estratégico.

Con el fin de establecer cuáles son los posibles factores externos que pueden afectar al correcto desarrollo de la Oficina de Gestión de Talentos, se hace necesario un análisis del entorno competitivo, cuya principal herramienta o al menos la más conocida, corresponde al Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael E. Porter (Porter, Michael E., 1987) , el cual describe dicho entorno en términos de las siguientes fuerzas:

1. La amenaza de nuevos entrantes.
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.

4. La amenaza de productos y/o servicios sustitutos.
5. La intensidad de la rivalidad entre los competidores.

Sin embargo y a partir de este paradigma, sería necesario por lo menos cuestionarse si acaso la competencia destructiva es el camino más óptimo para alcanzar una ventaja sostenible en el tiempo. Sin duda se requiere analizar la competencia y comparar los datos de la UTFSM en relación a las de las otras casas de estudio, no obstante, el modelo de Porter es sólo una herramienta más de análisis y no necesariamente se debe disponer de ella como parte de un procedimiento estricto en el marco de un plan estratégico.

Desde otra vertiente aparece la estrategia de los Océanos Azules postulada por W. Chan Kim y René Mauborgne (Mauborgne, 2005) la cual trabaja sobre la base de crear valor mediante la generación de espacios nuevos dentro de un mercado de tal forma que la competencia pase a ser irrelevante. El libro creado por ambos autores presenta un método sistemático para la búsqueda y creación de océanos azules, el cual cuestiona el pensamiento estratégico tradicional de rivalidad entre competidores. Dentro de este modelo se propone una herramienta de diagnóstico conocida como “lienzo estratégico”, la cual permite la construcción de un océano azul efectivo. El análisis del estado de un mercado conocido permite conocer donde está invirtiendo la competencia, los factores que se tienen en cuenta para competir y que es lo que los clientes reciben. Una vez que están determinados aquellos puntos, se puede trabajar sobre la segunda derivada que corresponde al esquema de las cuatro acciones y que responden a las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué factores concebidos como establecidos deben ser eliminados?
2. ¿Qué factores deben ser reducidos a estándares menores a los aceptados dentro de la industria?

3. ¿Qué factores deben ser incrementados por encima de los niveles considerado por la industria?
4. ¿Qué factores que no han sido tomados en cuenta por la industria deben ser creados?

A diferencia del modelo de las fuerzas de Porter, la estrategia de Chang y Mauborgne permite, mediante la utilización del lienzo estratégico, levantar información de la competencia, pero generando nuevos espacios y no trabajando sobre los ya existentes (Océanos Rojos).

Análisis interno. La metodología propuesta por Michael E. Porter (Porter, Michael E., 1987) de la cadena de valor, contempla la empresa como una sucesión lineal de actividades que añaden valor al producto o servicio que finalmente ha de consumir el cliente. Este método se utiliza con el fin de conocer las fortalezas que posee la empresa, así como también sus debilidades por lo que corresponde a un análisis de tipo interno. Porter, clasifica las actividades en primarias y secundarias, siendo las primeras aquellas que contribuyen a la creación física del producto o servicio, venta y transferencia a los compradores como también sus servicios de post venta. Por su parte, las secundarias, corresponden a aquellas actividades que apoyan la generación de ventajas competitivas como parte del producto añadido, entre las cuales se contemplan, por ejemplo, la gestión de recursos humanos y el desarrollo tecnológico.

Otra herramienta que permite visualizar los aspectos claves de un análisis tanto interno como externo, vale decir, el entorno de la actividad misma como también la capacidad estratégica que esta posee, es el análisis FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas), el cual posee dos perspectivas: la primera de ellas, tiene que ver con las fortalezas

y las debilidades del negocio las cuales son manejables por quienes lo lideran o al menos tienen un cierto grado de control, mientras que la segunda, observa las oportunidades y amenazas que debe enfrentar la actividad dentro del mercado que se mueve.

La formulación de estrategias. La bibliografía sobre la formulación y desarrollo de la estrategia tiene su origen en distintos enfoques, muchos de los cuales ya han sido previamente indicados en el punto anterior. De la misma forma que existe distintos enfoques estratégicos también coexisten diversos métodos de mejoras operativas y herramientas de gestión del riesgo. Kaplan y Norton (2008) en su libro “The Execution Premium” se manifiestan agnósticos respecto a cada uno de estos enfoques en sus distintas vertientes, señalando además que, sin importar el método utilizado, la estrategia formulada puede traducirse en la siguiente etapa de ejecución, en un mapa estratégico y luego transformarse en operativo por medio de un Balanced Score Card de objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Independientemente de la metodología que se use, el resultado de cualquier enfoque de formulación de la estrategia es desarrollar un rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía de las de sus competidores para poder crear una ventaja competitiva sustentable que derive en un desempeño financiero superior, o, para las entidades sin fines de lucro, en efectos sociales favorables comprobables (Norton, Robert S. Kaplan y David P., 2008). Una vez definido la estrategia, se necesita codificarla para así comunicarla a todos quienes son y serán parte de la Oficina de Gestión de Talentos. Un trabajo realizado por D. Collis y M. Rukstad (Rukstad, 2008) concluyó que una buena declaración de la estrategia, más allá de su origen, debería contener tres elementos fundamentales.

1. Objetivo: El fin que debe alcanzar la estrategia diseñada.
2. Ventaja: El medio por el cual la organización logrará su objetivo.

3. Alcance: El campo o nicho donde la organización se propone operar.

La parte correspondiente al objetivo debe ser de carácter cuantitativo y además estar enmarcada en un determinado horizonte de tiempo. Por otro lado, la ventaja representa lo que la oficina hará de manera diferente, mejor o única en comparación a las otras unidades de vinculación empresarial que cuentan las principales universidades del país, por lo que, en definitiva, debe describir la propuesta de valor que ofrecerá la oficina con el fin de poder trabajar con nuevas empresas. Finalmente, el alcance define el segmento del mercado empresarial en el que ésta se propone competir y ganar.

Una vez formulada la estrategia, se pasa a una segunda derivada que corresponde al detalle de ésta, focalizándose en indicadores, metas, iniciativas y presupuestos (Norton, Robert S. Kaplan y David P., 2008).

La planificación de la estrategia. Este proceso convierte las declaraciones de la formulación de la estrategia en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos de carácter específico que orientan las acciones y alinean, en este caso, a la Oficina de Gestión de Talentos para que la ejecución de la estrategia sea efectiva. Kaplan y Norton (Norton, Robert S. Kaplan y David P., 2008) abordan la traducción de la estrategia con una herramienta conocida como mapa estratégico¹, el cual se genera a partir de líneas estratégicas -que corresponden a grupos de objetivos relacionados dentro de este- y un Balanced Score Card asociado de indicadores y metas para cada objetivo estratégico dispuesto en el mapa los

¹ Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Score Card (BSC), la financiera, del cliente, de los procesos internos y aquella relativa al aprendizaje y crecimiento de la organización. El objetivo de esta herramienta es desarrollar un modelo integrado y amplio de la estrategia que unifique los diversos componentes del plan.

cuales, para el caso de la Oficina de Gestión de Talentos, tendrán un carácter distinto dada la naturaleza de la organización sobre la cual estamos trabajando.

Kaplan y Norton (R. Kaplan, 1992) presentaron el Balanced Score Card con la finalidad de proporcionar a los directivos un conjunto de indicadores más amplios que les permitiera impulsar la creación de valor en el largo plazo. Dicho interés por impulsar mejoras al desempeño mediante indicadores surgió a partir de una idea del científico británico William Thompson (1984) quien señaló: “A menudo digo que cuando puede medirse lo que uno dice, y expresarlo en números, se sabe algo sobre el tema; pero cuando es posible medirlo, cuando no se lo puede expresar en números, ese conocimiento es de naturaleza precaria e insatisfactoria”. La existencia de indicadores no solamente permite medir ciertos patrones, sino que también mejorarlos y, en consecuencia, cumplir con los objetivos estratégicos planteados. Sin embargo, cabe señalar que el Balance Score Card (BSC), tal como está diseñado en sus orígenes, establece una serie de indicadores que más bien hace referencia a una empresa cualquiera que persigue la obtención de beneficios pecuniarios o que al menos, se inspira bajo esa misma lógica. Si bien algunos de estos indicadores, como podría ser el aumento en la captación de empresas, tienen igualmente relación con la actividad que desempeñará la Oficina de Gestión de Talentos, hay otros que poco tienen que ver con la obtención de beneficios, sino que más bien se relacionan con otro tipo de variables como podría ser, a saber, los indicadores de empleabilidad que pueda genera la Oficina o el número de ex alumnos que se encuentran sin trabajo, que son sin duda ratios de gran importancia no solamente para los directivos de la Dirección de Vinculación con el Medio sino que también para los departamentos de la UTFSM que deseen utilizar esta información para diferentes propósitos, tal como lo es la acreditación de las carreras. Esta situación provoca necesariamente que el establecimiento de objetivos, indicadores y metas esté orientado en un

sentido distinto al que podría ser cualquier otra unidad, puesto que se trata precisamente de una unidad de vinculación y posicionamiento de los alumnos en el mercado laboral y no una compañía.

Por último, y luego de haber precisado cada uno de los indicadores a utilizar para la consecución de los distintos objetivos estratégicos se hace necesario definir las metas para cada uno de los primeros. A diferencia de la enorme literatura sobre indicadores, actualmente no existe la misma variedad, en términos de la metodología, para definir metas. Sin embargo, Kaplan y Norton en su libro “The Execution Premium” definen dos técnicas que facilitan el establecimiento de ellas: la división de la brecha de valor general en metas para cada línea estratégica y la definición de metas dentro de cada tema en función de la lógica de causa y efecto del mapa estratégico.

Desarrollo de la estrategia. Cada una de las etapas descrita previamente son alusivas al presente y al futuro de la Oficina de Gestión de Talentos, en términos de lo que es y lo que se desea ser, sin embargo, hasta ahora no se ha profundizado en el cómo se logrará el rumbo estratégico. La última etapa de este proceso y que da origen al plan estratégico de la unidad, determina las iniciativas estratégicas², el plan de financiamiento y los grupos de trabajo que deberán participar para la consecución de los objetivos planteados.

Una de las grandes recomendaciones a la hora de referirse a la elección de las iniciativas estratégicas en comparación a otras (Norton, Robert S. Kaplan y David P., 2008), radica en el carácter que debe poseer esta, las cuales deben seleccionarse de manera integrada, no

² En su libro The Execution Premium (2008), Kaplan y Norton definen las iniciativas estratégicas como los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidas en las actividades operativas cotidianas de la organización, diseñados para alcanzar el desempeño deseado.

aislada, dado que el logro de un objetivo en una de las perspectivas establecidas por BSC está relacionado necesariamente con otra. La situación de la Oficina de Gestión de Talentos no es distinto a ello, dado que, por ejemplo, las obtención de mejores resultados en el ámbito de empleabilidad, podrían repercutir en un mayor posicionamiento dentro del mercado de los alumnos de la UTFSM y como consecuencia de ello, tener consecuencias en la demanda de estudiantes que deseen ingresar a la Universidad, etc.

Habiendo ya elegido cada una de las iniciativas estratégicas, se vuelve necesario la definición de los equipos de trabajo que permitirá el desarrollo de cada una éstas, se deben asignar responsabilidades y rendición de cuentas por la ejecución de la estrategia.

Evidentemente el cumplimiento del plan estratégico debe ser velado por aquel que asuma la función de Jefatura de esta Unidad, no obstante, su quehacer debe ir de la mano con el cumplimiento cabal de las tareas y responsabilidades asignadas a aquellos que estén a cargo de todas las demás materias que ayudan al correcto desempeño de la Unidad. Pero no solamente eso, el cumplimiento del plan estratégico además requiere la coordinación de todos los Campus y Sedes, de tal forma que los estándares en todo tipo de materia sea equivalente en todo lugar.

4. METODOLOGÍA

El siguiente trabajo de memoria contempla la creación de una propuesta de plan estratégico para la Oficina de Gestión de Talentos en los siguientes cuatro años, vale decir, para el período entre los años 2019 al 2023.

Esta propuesta está definida fundamentalmente en dos partes: la primera de ellas correspondiente al diagnóstico y las conclusiones que se deriven a partir de este y, en segundo lugar, el plan estratégico propiamente tal.

En cuanto al diagnóstico, éste tiene como finalidad establecer mediante una investigación principalmente descriptiva con algunos puntos de carácter explicativo, con un análisis correlacional y/o exploratorio, apoyar aquello que se establece de la presentación de esta parte. El diagnóstico se realizará en base a tres dimensiones:

1. ***Vinculación con el Medio en los últimos 10 años.*** Tiene como finalidad establecer la evolución que ha tenido la política Institucional en el ámbito de Vinculación con el Medio en los últimos 10 años, abarcando los dos últimos procesos de Acreditación Institucional que ha vivido la Universidad. En esta línea se analizará las principales falencias que han sido detectadas en los procesos antes mencionados y se analizará cuáles han sido los compromisos adquiridos por la Universidad con la CNA para futuros procesos de acreditación.
2. ***Reorganización de la Dirección de Vinculación con el Medio.*** Se estudiará cómo la actual Rectoría de la Universidad ha abordado la Vinculación con el Medio, enfocándose especialmente en los procesos de la creación de la Dirección de Vinculación con el Medio

y cómo a partir de este proceso se ha reorganizado las labores en esta unidad contemplando el quehacer de la Oficina de Gestión de Talentos.

3. *Situación actual, recursos y financiamiento.* En este punto se hará una mirada a la situación actual de GESTAL dentro de la Dirección de Vinculación con el Medio enfocándonos en quienes son los encargados de realizar las actividades y finalmente se realizará un análisis sobre los recursos con que actualmente cuenta la unidad para poder operar. Para obtener esta última información se solicitará información presupuestaria del último año con propósito de conocer el origen y usos de los recursos con que se cuenta. Además, se analizará el organigrama de la unidad con el fin de entender la posición de los diferentes elementos que conforman la oficina.

4. *Situación externa.* En este punto, se dará una mirada a las principales universidades tradicionales y privadas en nuestro país en materia de Vinculación con el Medio empresarial respecta, comparando sus actuales actividades en función de las nuestras para que de esta manera podamos establecer un punto de comparación entre las actividades de las diferentes instituciones. Cabe señalar, que en el programa de Rectoría Darcy Fuenzalida 2018 – 2022, en su pilar número cinco correspondiente a “Fortalecimiento del Rol Público y Vinculación de la USM Nacional e Internacional”, queda declarada la intención de querer avanzar en términos de Vinculación con el Medio.

El diagnóstico a partir de las cuatro dimensiones descritas anteriormente permitirá establecer con datos objetivos la situación actual de la Oficina de Gestión de Talentos lo que

además nos dará los parámetros base para la elaboración de los indicadores con los cuales trabajaremos en el proceso de creación del plan estratégico.

En lo que se refiere a la elaboración del plan estratégico, se trabajará con una estructura en base al libro “The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas” (Norton, Robert S. Kaplan y David P., 2008) el cual “Desarrolla una arquitectura de un sistema de gestión amplio e integrado que relaciona la formulación y la planificación de la estrategia con la ejecución operativa”. Para la elaboración del plan estratégico de la Oficina de Gestión de Talentos, se han definido la siguiente estructura:

1. ***Desarrollar la estrategia.*** Esta etapa contempla definir la misión y visión que desea tener la unidad y bajo qué espíritu se desarrollará el trabajo de la unidad.
2. ***Planificar la estrategia.*** En base al diagnóstico desarrollado, se procede a establecer al análisis estratégico de la unidad, utilizando las herramientas antes mencionadas en el marco teórico. Una vez realizado este análisis, se procederá a la formulación de distintas estrategias e indicadores que nos permitirán lograr los objetivos planteados.
3. ***Alinear la organización.*** Para que la propuesta estratégica tenga una buena aplicación, es necesario integrar a todas las unidades que son incumbentes al trabajo de la unidad, por lo cual es necesario que todas las unidades estén en conocimiento del trabajo desarrollado.
4. ***Planificar operaciones.*** Antes de aplicar la estrategia, se hace imperativo analizar si los procesos que se encuentran presentes en la unidad, además de verificar la capacidad humana con que cuenta la misma.

5. *Desarrollo del Plan.* Una vez formulada y traducida la estrategia se define finalmente el cómo se abordarán cada uno de los objetivos estratégicos planteados por la unidad. Este punto contempla la formulación de un plan de financiamiento para las iniciativas estratégicas, así como una orgánica funcional que permita la ejecución de la estrategia mediante un esfuerzo en conjunto de todos quienes trabajan en la unidad.

El resultado de este proceso integral permitirá finalmente la conformación de la propuesta de plan estratégico para la Oficina de Gestión de Talentos que es el objetivo principal que persigue el presente trabajo. Una vez concluida esta etapa, se procederá a la presentación de las conclusiones de la memoria.

5. DIAGNÓSTICO

Para la elaboración del siguiente diagnóstico, el análisis se centrará en cuatro aspectos fundamentales de la unidad: los resultados obtenidos hasta la fecha, las actividades claves que se desarrollan y finalmente los recursos con los cuales se dispone, los cuales ya han sido explicados previamente en la metodología.

El Centro de Desarrollo Profesional (CDP) de la Red de Ex Alumnos inició sus actividades en el año 2009 con el apoyo de fondos del Ministerio de Educación, proyecto que dado su éxito volvió a ser beneficiado por el Ministerio de Educación para institucionalizar las actividades. Su propósito era mejorar las condiciones de empleabilidad de los estudiantes y ex alumnos de la Institución en todos sus Campus y Sedes, para lo cual contó con un equipo multidisciplinario que permitió articular de forma activa la transición de los estudiantes y egresados al mercado laboral. Luego en el año 2017, amparada por la Dirección de Vinculación con el Medio, se crea la Oficina de Gestión de Talentos USM, la cual sustituye al Centro de Desarrollo Profesional. La nueva oficina mantiene lineamientos del CDP y fortalece la relación de la Institución con el medio industrial. Sin embargo, para comprender a cabalidad el cómo se ha desarrollado esta Unidad, es necesario remontarnos a cómo ha sido el desarrollo de las políticas Institucionales en materia de Vinculación con el Medio, para eso comenzaremos analizando el desarrollo de esta materia en los últimos 10 años.

5.1. Vinculación con el Medio en los últimos 10 años

Como se menciona anteriormente, en el año 2006 es promulgada la Ley 20.129, la cual establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad para Instituciones de Educación Superior, estableciendo 5 parámetros bases de medición en los procesos de acreditación los cuales son: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación,

Docencia de Postgrado y Vinculación con el Medio. Dada esta contingencia, las instituciones debieron comenzar a dar un papel más preponderante al área de Vinculación con el Medio, por lo que ahí en más esta área ha pasado incluso a convertirse en Vicerrectoría en algunas instituciones, como lo es el caso de la Universidad de Santiago de Chile, Universidad de Concepción, Universidad de Valparaíso, entre otras.

En base a estos antecedentes, la UTFSM fue visitada por la CNA en el año 2011, que hasta ese entonces contaba con una acreditación de 6 años por la CNAP (Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado), la cual fue entregada en el año 2005. En dicha oportunidad, el informe de autoevaluación institucional señalaba la existencia de las siguientes debilidades en torno a la Vinculación con el Medio (CNA , 2011):

1. ***Débil sistema de información:*** Falta de sistema de gestión y soporte informático para actualizar las actividades realizadas en tiempo real.
2. ***Insuficiente alineamiento:*** Existe diferencia entre los Campus, Sedes y Unidades Académicas de la UTFSM, en cuanto a objetivos y metas a lograr en el área Vinculación con el Medio.
3. ***Estructura heterogénea:*** Existe una diversidad de estructuras en los distintos Campus y Sedes.
4. ***Débil sistema de medición de impacto:*** Ausencia de instrumentos que permitan evaluar la contribución e impacto que generan las iniciativas de Vinculación con el Medio que realiza la Universidad.

Dadas estas debilidades declaradas en el informe de autoevaluación institucional del año 2011, la Comisión Nacional de Acreditación ratificó la existencia de estas debilidades en cuanto a Vinculación con el Medio, en específico, se refirió a “La inexistencia de una

homogeneidad en el aporte de cada Sede a este objetivo estratégico”, debido a las grandes diferencias que existían entre las gestiones que se realizaban en esta materia entre los Campus y Sedes. Además, en el mismo informe se hace notar que, “Si bien, la Universidad dispone de un sistema de información e indicadores de impacto, resulta ser todavía muy incipiente” (CNA , 2011). Lamentablemente, la falta de un sistema único de medición de impacto para todos los Campus y Sedes de nuestra Universidad se transformó en problema detectado por la CNA, ya que si bien existía una vinculación y actividades en torno a esta materia no se registraban indicadores de impacto, lo cual hace poco medible las iniciativas impulsadas por la Universidad.

En base a las debilidades detectadas por la CNA en dicha visita, la Universidad recibe una Acreditación de 5 años, cuya vigencia se extendió desde 28 de diciembre de 2011 hasta el 28 de diciembre de 2016.

Posteriormente, ya para el proceso de Acreditación Institucional del año 2016, la Universidad avanza con mayor fuerza en materia de Vinculación con el Medio, mejorando en una gran cantidad de aspectos mencionados como debilidades en el año 2011, no obstante, para este proceso de autoevaluación las debilidades encontradas, seguían teniendo relación con el proceso anterior. Entre las principales debilidades encontradas podemos destacar lo siguiente:

- a) Cantidad insuficiente de indicadores de impacto, que identifiquen los beneficios para la Institución y para el medio, de las actividades de vinculación realizadas.
- b) Articulación insuficiente de las actividades de Vinculación con el Medio que se realizan en la Institución, por las distintas unidades académicas, docentes y administrativas que la componen, para el periodo de análisis.

- c) Si bien existe un número significativo de convenios de cooperación, se evidencia que parte de estos no se desarrollan en todo su potencial (CNA, Noviembre 2016).

Dado este análisis, la CNA durante el proceso de Acreditación 2016, reconoció que la Institución ha avanzado en la implementación en su política de Vinculación con el Medio de manera transversal en todos sus Campus y Sedes, mediante la incorporación de esta área a su estructura orgánica institucional, y como en su Plan estratégico Institucional, con lo cual se permite dar por subsanada la observación de la Comisión en cuanto a al comportamiento heterogéneo de esta política en los Campus y Sedes de la Universidad. Por otra parte, se reconoce el avance que ha tenido la Institución en cuanto a los mecanismos de monitoreo del impacto de las actividades de Vinculación con el Medio, teniendo indicadores claros del impacto de las actividades. Dados estos antecedentes, la CNA reconoce el avance que ha tenido la Institución desde el proceso de acreditación anterior, principalmente en cuanto al registro, seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas. No obstante, la comisión declaró que la Institución debe seguir avanzando en el desarrollo de la medición de impacto de las actividades a nivel institucional y a nivel externo.

5.2. Reorganización de Vinculación con el Medio.

Para lograr los avances presentados en la Acreditación Institucional 2016 en materia de Vinculación con el Medio, fue necesario comprender lo significativa y relevante que se había transformado esta área para la Institución. Por lo cual, luego de analizar los resultados de la acreditación y los resultados obtenidos durante el desarrollo del Plan Estratégico Institucional 2007-2013, fue necesario reformular completamente la visión que se tenía con respecto de este quehacer y en consecuencia de la orgánica que la sostenía a esta unidad, siempre con el ideal de subsanar las deficiencias detectadas.

En esta línea y con el ánimo de proponer soluciones, se realizó un análisis FODA de la unidad de Vinculación con el Medio, esto con el fin de comprender de una manera más acabada el posicionamiento con el que contaba esta área. Este análisis fue subdividido en 5 temáticas referentes a tópicos relacionados:

- Interacción con el sector productivo, capacitaciones y asesorías.
- Innovación.
- Emprendimiento.
- Egresados.
- Relaciones internacionales.

Los resultados obtenidos en los análisis FODA, fueron concluyentes al momento de reafirmar la existencia de las debilidades ya mencionadas en la Acreditación Institucional 2011, además de nuevos focos de amenazas (PEI, 2014-2018) . Se adjunta los cuadros de análisis FODA en el Anexo 1.

En función de estos resultados, era necesario establecer nuevos lineamientos para el correcto desarrollo de esta unidad estratégica, por lo cual se propusieron 4 programas de fortalecimiento de la unidad de Vinculación con el Medio, los cuales quedaron establecidos en los programas número 15, 16, 17 y 18 del Plan Estratégico Institucional 2014-2018.

A continuación, se pasará a revisar los 4 programas de fortalecimiento del área, destacando los objetivos y los planes de acción (PEI, 2014-2018).

1) Programa N° 15: Fortalecimiento de la Vinculación de la UTFSM con el Medio.

Este programa tiene como objetivo fortalecer la sinergia y el alineamiento de los diversos actores y procesos, a través de los cuales se desarrolla la Vinculación con el

Medio. Para lograr este objetivo, se crea y formaliza la Dirección de Vinculación con el Medio, unidad que tendría la función de brindar soporte en el quehacer como proceso institucional. De la misma manera, se nombran y formalizan a los encargados de coordinar las actividades de Vinculación con el Medio en Campus y Sedes, quienes tienen actualmente que reportar directamente al director de Vinculación con el Medio. Finalmente, y para completar este objetivo, se establece la elaboración de un Plan de trabajo de Vinculación con el Medio, estableciendo un foco especial en los Campus y Sedes.

Otro de los objetivos definidos en este punto, fue el de potenciar el proceso de Vinculación con el Medio para incrementar la interrelación de la UTFSM con agencias de gobierno, empresas y comunidad externa en general. Con el fin de cumplir con lo dispuesto, se comprometen nuevos instrumentos de asignación de recursos, de la misma forma se implementan nuevos métodos de seguimiento de los proyectos con el fin sistematizar los registros y acceder a la información de todas las actividades de Vinculación con el Medio.

- 2) Programa 16: Gestión de Talentos (Head Hunter), Plataforma para la transición de estudiante a profesional.** El objetivo de este programa busca consolidar la institucionalidad que permita potenciar la vinculación de alumnos, ex alumnos y empresas en ámbitos laborales, además de ser un pilar en aspectos educacionales no académicos y transversales para la inserción laboral de alumnos y ex alumnos. Para cumplir con este objetivo, se toma la determinación de crear una nueva Oficina de Gestión de Talentos en reemplazo del antiguo Centro de Desarrollo Profesional, con el fin de institucionalizar el quehacer de este centro y además se opta por generar nuevos instrumentos de gestión y plataformas de comunicación e información,

formalizando de esta manera la comunicación entre el medio externo en ámbitos laborales con la Institución.

3) Programa N° 17: Fortalecimiento vínculo Universidad – Ex alumno. Como objetivo de este programa, se busca consolidar una institucionalidad que permita potenciar el vínculo con el exalumno, contando con canales formales de atención a ex alumnos y empresas para temas laborales, además de fortalecer los mecanismos de retroalimentación continua entre los ex alumnos como los empleadores de la UTFSM.

Otro punto relevante de este programa, se vincula a la directa relación existente entre los ex alumnos y la Institución, ya sea como socios, en actividades y eventos, en procesos de acreditación, u otros. Para esto se busca contar con un plan de fidelización de la UTFSM con sus ex alumnos a través de educación continua y realizar seguimiento a ex alumnos de pregrado y postgrado.

4) Programa N° 18: Fortalecimiento del intercambio estudiantil a nivel de pre y postgrado. Este programa tiene como fin, consolidar una institucionalidad que permita potenciar el intercambio de pre y postgrado, contando con una unidad y procedimientos que respondan a los desafíos institucionales a nivel de Campus y Sedes. Además de esto, se busca potenciar los mecanismos e instrumentos orientados a incrementar la movilidad nacional e internacional, fortaleciendo convenios y fondos para apoyar el cumplimiento de estos objetivos.

Con la implementación de estos cuatro programas pertenecientes al Plan Estratégico Institucional 2014-2018, y las voluntades expresadas en el cambio de las políticas Institucionales “Ajuste de Políticas Institucionales por Área, Propuesta de Políticas de Aseguramiento de la Calidad” (Consejo Superior , Mayo 2016) se logra dar un vuelco en lo

que era la visión de la unidad de Vinculación con el Medio, logrando institucionalizar su quehacer en todos los Campus y Sedes a través de la Dirección de Vinculación con el Medio, creada el año 2014.

Gracias a los trabajos realizados por esta Dirección y en concordancia con la aplicación de las políticas Institucionales y lo dispuesto en el Plan Estratégico Institucional, se logra mejorar considerablemente la evaluación por parte de la CNA, declarando esta lo siguiente: “La Institución ha avanzado en implementar su política de Vinculación con el Medio de manera transversal en todos sus Campus y Sedes, mediante la incorporación de esta área en la estructura orgánica Institucional” (CNA, Noviembre 2016). A la luz de todos estos antecedentes, la CNA otorga a la UTFSM una Acreditación de 6 años en las áreas obligatorias de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y en las áreas electivas de Investigación, Docencia de Postgrado y Vinculación con el Medio (CNA, Noviembre 2016).

Finalmente, en el año 2017 entra en funcionamiento la Oficina de Gestión de Talentos, la cual viene a fortalecer aún más el quehacer de la Dirección de Vinculación con el Medio y continuar cumpliendo con los objetivos estratégicos institucionales, sin embargo, el trabajo de esta oficina aún no ha logrado consolidarse en la Institución debido a el amplio desconocimiento que existe de esta y la poca efectividad que ha tenido su presentación a nivel institucional, por lo cual hoy son múltiples los desafíos que quedan por cumplir.

5.3. Situación actual, recursos y financiamiento

El proceso de ejecución de GESTAL, se inicia a partir de mayo de 2017, periodo en el que se levanta información sobre los procesos, el quehacer y los lineamientos estratégicos a partir de la Dirección de Vinculación con el Medio. Actualmente, la Oficina de Gestión de Talentos tiene como misión fortalecer el vínculo de alumnos, ex alumnos y empresas en

ámbitos laborales y traducir el fortalecimiento de este vínculo en mayores índices de empleabilidad. Logrando, de esta manera, un acercamiento estrecho y permanente que garantice cooperación mutua, retroalimentación y beneficios recíprocos derivados de dicho vínculo.

En lo que respecta a los lineamientos estratégicos, la Oficina de Gestión de Talentos trabaja bajo el alero de los Lineamientos Estratégicos Institucionales 2014-2018, en específico los programas número 16 y 17 (PEI, 2014-2018), descritos en el punto anterior.

Dicho esto, el trabajo de la oficina se concentra en diferentes tareas las cuales se pasan a describir a continuación:

- a) Portal de empleos.* En sus primeros años, el CDP contaba con una plataforma laboral denominada “empleos.sansanos.cl”, la cual intentaba acercar a alumnos y ex alumnos a oportunidades laborales. Si bien este portal cumplía con la función primordial, la cual era generar un espacio de interacción entre alumnos y el medio empresarial, este portal carecía una presencia estética y llamativa, lo cual provocaba una baja interacción por parte de los alumnos. Es por ello que durante marzo de 2018 se comenzó a trabajar con el nuevo portal institucional, USM trabajando.com, el cual responde a las necesidades de institucionalizar un canal directo que vincule al mundo laboral con los alumnos y ex alumnos. Además, la integración de este nuevo canal, permite lograr un nexo importante entre la Institución y las empresas. Como labores diarias de la Oficina de Gestión de Talentos, se encuentra la supervisión y verificación de las ofertas que llegan al portal, procurando que estas estén acordes con las carreras que se imparten en la UTFSM y que cumplan con los parámetros informativos básicos en una oferta laboral (descripción del cargo, lugar en donde se desempeñará, duración

del contrato, etc.). Además, se atienden las necesidades directas de empresas que llaman a la oficina solicitando postulantes para ofertas laborales, lo cual implica crear ofertas directamente en el portal.

Por otra parte, se atienden y responden las necesidades de orientación laboral de los alumnos y ex alumnos de la Universidad, apoyándolos en su postulación y en la conformación de sus C.V. Cabe destacar que estas funciones se desarrollan de manera personalizada y no se escatima en términos de disposición horaria. Lamentablemente, estas labores son de orden diario, por lo cual el tiempo destinado solo en esta labor es excesivo en función de las personas que conforman la Oficina. Actualmente, este trabajo es ejecutada por la secretaria de GESTAL, por lo tanto, se ven mermadas otras actividades que son propias del cargo. Esto, sin lugar a duda, causa problemas en las planificaciones dispuestas. Finalmente, se ha detectado una dificultad en el uso del portal de empleos por parte de los usuarios (tanto empresas como alumnos), lo cual se ha visto traducido en una baja interacción de los usuarios con el portal. La principal causa a la cual se le atribuye esto, es a la falta de experiencia previa en el uso de este tipo de plataformas, por lo que se hace necesario tomar medidas que ayuden a fomentar el uso de esta plataforma.

b) *Ferias Laborales USM.* Desde el año 2017 las Ferias Laborales USM comienzan a ser manejadas por GESTAL, por lo tanto, su gestión, administración y ejecución pasan a ser responsabilidad de la Oficina. Esta Unidad, cuenta con un equipo multidisciplinario de estudiantes, que son apoyo en la gestión y ejecución de las cuatro Ferias Laborales USM, las cuales se desarrollan en los Campus Casa Central, San Joaquín y las Sedes Viña del Mar y Concepción. Para lograr este cometido,

dentro del equipo conformado por estudiantes se dividen las tareas a desarrollar en los diferentes Campus y Sedes con el fin de cubrir de mejor manera las necesidades particulares de cada uno de ellos. Actualmente las Ferias Laborales USM, representan la principal instancia de vinculación entre las empresas, alumnos, ex alumnos y la Institución, teniendo una gran relevancia en términos tanto de vacantes laborales como ofertas de prácticas y memorias. A continuación, se presenta una tabla comparativa entre los últimos dos años de las Ferias Laborales USM³.

Tabla 2: Datos de Ferias Laborales USM 2017 - 2018.

Ferias Laborales USM	Ferias USM 2018				
	Empresas	Participantes	Entrevistas	Participantes/Empresas	Entrevistas/Participantes
Valparaíso	39	898	1007	23.026	1.121
Santiago	63	1431	1757	22.714	1.228
Viña del Mar	16	532	517	33.250	0.972
Concepción	16	360	561	22.500	1.558
Total	134	3221	3842	24.037	1.193
Ferias Laborales USM	Ferias 2017				
	Empresas	Participantes	Entrevistas	Participantes/Empresas	Entrevistas/Participantes
Valparaíso	25	681	607	27.240	0.891
Santiago	44	1221	1349	27.750	1.105
Viña del Mar	7	255	261	36.429	1.024
Concepción	17	601	569	35.353	0.947
Total	93	2758	2786	29.656	1.010

Fuente: Informe de Gestión GESTAL 2018

Como se puede visualizar en la tabla N°2, los resultados del año 2018 han ido en aumento en comparación a los resultados del año anterior, sin embargo los KPI generados no son del todo alentadores, ya que en promedio cada asistente a las diferentes ferias sólo se entrevistó 1,193 veces, por otra parte, por cada empresa asistente a la feria, en promedio, existían 24 asistentes a la Feria.

A modo de análisis, en cuanto a términos de gestión se trata, al trabajar con alumnos en la organización de esta instancia, trae como consecuencia directa, tener

³ Entendiendo el año 2017 como Ferias Laborales, la realización de la Expo laboral y la FET.

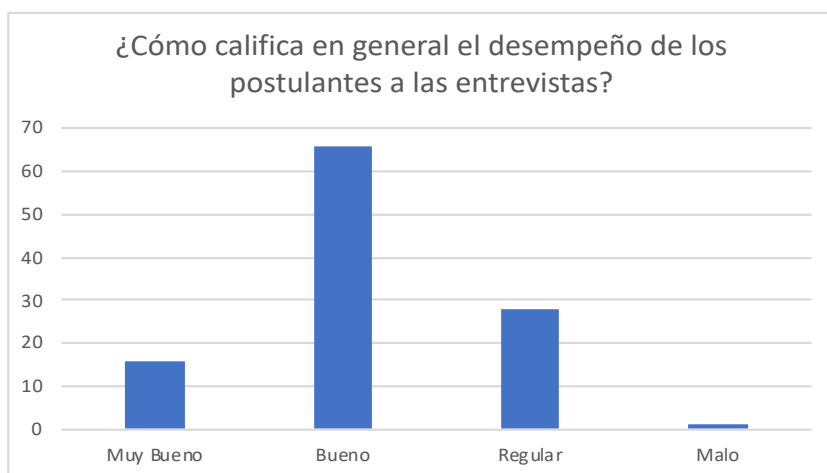
que supervisar el trabajo de cada uno de ellos, comprometiendo los tiempos de los miembros de la unidad, además de generar constante multiplicidad de tareas al no cumplir con los estándares deseados.

c) Campaña de Prácticas y Memorias. Durante los meses de octubre y diciembre, la Oficina levanta esta campaña, la cual está destinada a lograr generar la mayor cantidad de ofertas de prácticas y memorias exclusivas para los alumnos de la UTFSM. Para lograr este cometido, se hace un catastro de todos los alumnos que necesitan práctica o memoria en todos los Campus y Sedes. De manera paralela, se comienza a contactar a las empresas con el fin de recibir sus ofertas. Una vez realizados estos procesos, se informa a través de correo electrónico a los alumnos registrados, las ofertas existentes conforme a su carrera. La meta de la oficina es generar tantas ofertas como alumnos registrados en la campaña existan, además de abarcar a todas las carreras que conforman la UTFSM. Sin embargo, al no contar con un registro real de los alumnos que necesitan encontrar su práctica o memoria, no es posible abarcar el universo total de estudiantes, por lo tanto, no se estaría cumpliendo con el objetivo de abarcar a todos los estudiantes. Además, la falta de participación de los Departamentos complica las gestiones por parte de GESTAL, para poder obtener información de contactos de empresas que normalmente ofrecen prácticas o memorias a sus estudiantes. Por lo cual, se hace imperativo generar una mayor sinergia entre los esfuerzos generados por GESTAL y los Departamentos con el fin de lograr mejores resultados a futuro.

d) Talleres de empleabilidad. Con el fin de complementar el paso del alumno al mundo laboral, la Oficina genera constantemente talleres de empleabilidad, los cuales van destinados a alumnos y ex alumnos que deseen mejorar sus habilidades blandas y

desarrollar competencias que les permitan tener éxito en sus entrevistas laborales. Esta debilidad generalizada entre los estudiantes de la UTFSM, ha sido detectada gracias a la retroalimentación que entregan las diferentes empresas que trabajan con la Universidad. Sin ir más lejos, en la encuesta realizada a los 111 reclutadores de diferentes empresas asistentes a las Ferias Laborales USM 2018, contestaron a la pregunta ¿Cómo califica en general el desempeño de los postulantes a las entrevistas? De la siguiente manera:

Gráfico 1: Encuesta a reclutadores de empresas asistentes a las Ferias Laborales USM 2018.



Fuente: Informe de Cierre de Ferias Laborales 2018.

Sólo el 14,41% de los reclutadores considera el desempeño de los entrevistados es “muy bueno”, un 59,5% declara el desempeño es “bueno” y un 25,22% señala que el nivel es “regular”. Dada esto, se hace necesario el seguir apoyando y desarrollando las habilidades de autoconocimiento de los estudiantes, con el fin se ayudarlos a subsanar esta deficiencia detectadas y señalada por los mismos reclutadores. Es en esta línea, en que se ofrecen talleres de confección de C.V. y perfiles en línea, respondiendo así a las principales necesidades que generan los alumnos al momento de buscar sus primeras oportunidades laborales. Cabe señalar que estos talleres se realizan en todos los Campus y Sedes de la Universidad, lo cual

también responde a la lógica de transversalidad en cuanto al quehacer de la Universidad impulsado desde Rectoría. También, es importante destacar que estos talleres siempre son aplicados por profesionales en la materia y a números reducidos de asistentes, esto con el fin de generar un mayor impacto y efectividad de esto.

A continuación, se presentan los datos de impacto de estos talleres.

Tabla 3: Talleres realizados por GESTAL año 2017 y 2018.

Campus/Sede	Talleres 2018		
	Nº de Talleres	Participantes	total
Casa Central	20	24	480
Campus San Joaquín	14	19	266
Campus Vitacura	7	13	91
Sede Viña del Mar	15	25	375
Sede Concepción	14	21	294
Total	70	102	1506
Campus/Sede	Talleres 2017		
	Nº de Talleres	Participantes	total
Casa Central	12	16	192
Campus San Joaquín	7	14	98
Campus Vitacura	3	5	15
Sede Viña del Mar	12	13	156
Sede Concepción	6	22	132
Total	40	70	593

Fuente: Informe de Gestión GESTAL 2018

Como se indica en las tablas N°4, el impacto de los talleres aplicados durante 2018 ha llegado a 1477 estudiantes de los diferentes Campus y Sedes de nuestra Universidad. Desafortunadamente, la realización de estos talleres siempre se ve mermada por la falta de entusiasmo por parte de los departamentos en apoyar el desarrollo de estas actividades, además de situaciones puntuales que ocurren en los diferentes Campus y Sedes (paralizaciones o tomas), lo cual retrasan los calendarios y no permiten el correcto desarrollo de las actividades programadas. Además, cabe también señalar que los mismos alumnos no responden de manera activa a la invitación de estos talleres, generando una baja asistencia en muchas de estas instancias.

e) **Encuesta de empleabilidad.** Una de las tareas más importantes de la Oficina de Gestión de Talentos, es generar y aplicar la encuesta de seguimiento a Titulados y Graduados, encuesta que año a año abarca las 4 últimas generaciones de Titulados y Graduados de nuestra casa de estudios. Hoy en día, el seguimiento de ex alumnos se ha vuelto una fortaleza, sobre todo en el último proceso de Acreditación de la UTFSM, y a través del tiempo, se ha hecho una constante medir la empleabilidad de nuestros egresados y sus condiciones de ingreso al mercado laboral. Es por ello que para la aplicación de esta encuesta se trabaja con los datos entregados por la Unidad de Análisis Institucional (UDAI), “unidad referente en estadísticas e información de la Universidad, dando respuesta oportuna y de calidad a los requerimientos de la Institución, canalizando la información disponible en las fuentes institucionales e informantes claves” (UDAI, 2018), y la Red de Ex alumnos. Para completar esta tarea, se realiza un call center que tiene como finalidad aplicar el instrumento de manera directa a los ex alumnos, de la misma manera se envían invitaciones a través de mails a contestar la encuesta de manera online. Actualmente, el monitoreo de este trabajo, se realiza a través de una sistema “on line”, en el cual cada uno de los integrantes del call center va registrando la actividad de los los encuestados, con el fin de generar resultados diarios en cuanto al desarrollo y efectividad del call center. A continuación, se presenta el número de ex alumnos que respondieron el seguimiento durante los años 2017 y 2018.

Tabla 4: Número de ex alumnos que responden encuesta de seguimiento durante los años 2017 y 2018.

KPI	2016	2017
Nº de respuestas	3559	4317
Universo de Ex alumnos	10468	11043
Porcentaje de participación anual	34.0%	39.1%

Fuente: Informe de Gestión GESTAL 2018.

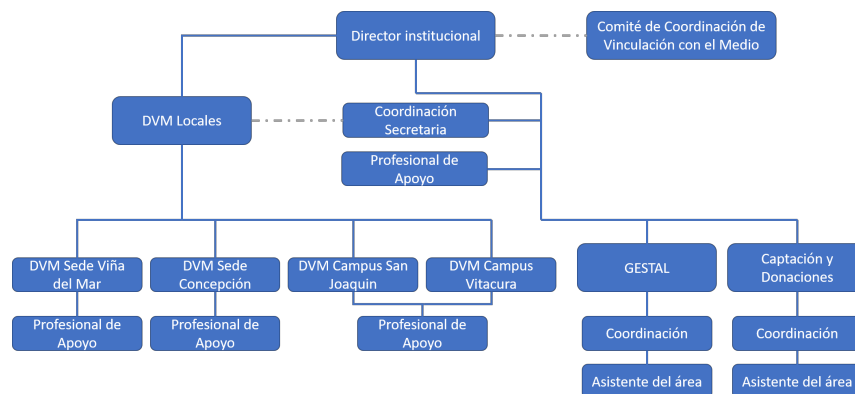
Como se puede apreciar en la Tabla N° 7, el registro del seguimiento a ex alumnos ha tenido una tendencia al alza en los último 4 años, sin embargo, aún así las encuestas siguen siendo respondidas por un bajo porcentaje de los ex alumnos, llegando en 2017 a sólo un 39% del universo total.

Esta encuesta de empleabilidad se realiza desde el 2011, sin mayores cambios en su aplicación. Tiene un gran número de preguntas, lo que hace extenso el tiempo de respuesta, recibiendo comentarios de quienes la responden que demoran más de 15 minutos. Junto con eso, hay cortes de titulación que se repiten hasta 4 años, vale decir, que durante 4 años le preguntamos a los mismos ex alumnos básicamente las mismas preguntas. Por otra parte, hay preguntas que se hacen todos los años y no sufren modificación, por lo que sería innecesario volver a preguntarla. Finalmente, y en base a este análisis, se hace imperativo realizar cambios en la modalidad en que se realiza este seguimiento, además de entregar incentivos a los ex alumnos que participan de esta medición para que así siga teniendo relevancia el universo de participantes.

Para poder desarrollar todas las tareas antes mencionadas, la Oficina de Gestión de Talentos cuenta con un staff de colaboradores en todos los Campus y Sedes. Este staff, es liderado por la Sra. Camila Maluk Ramirez, quien se desempeña como coordinadora general de GESTAL, cumpliendo tareas desde una Oficina ubicada en el sexto piso del edificio A. Como colaboradores directos, se encuentran 3 profesionales de apoyo, quienes apoyan las labores en los Campus San Joaquín y Campus Vitacura y las Sedes de Viña del Mar y Concepción. Como apoyo directo de la coordinadora GESTAL, se encuentra una secretaria de oficina, además de un ayudante alumno permanente.

Lamentablemente, la carga de trabajo que conlleva las distintas actividades descritas anteriormente dificulta mucho el actuar de quienes componen esta oficina, por lo cual, constantemente se requiere de más ayudantes alumnos para lograr cumplir con las tareas dispuestas. Además de esto, los profesionales de apoyo de los distintos Campus y Sedes no solo apoyan actividades de la Oficina de Gestión de Talentos, si no que también apoyan todas las actividades correspondientes a la Dirección de Vinculación con el Medio, por lo cual su disposición no es completa. Así mismo, la disposición del organigrama de Vinculación con el Medio, no da una claridad completa en cuanto a la relevancia que se le desea otorgar a GESTAL, ni como esta conecta entre los distintos Campus y Sedes, lo cual evidentemente representa un problema. A continuación, se presenta un organigrama de la composición que hoy en día tiene la Dirección de Vinculación con el Medio, con el fin de ilustrar de mejor manera la distribución de cargos.

Ilustración 1: Organigrama operacional de Vinculación con el Medio 2018.

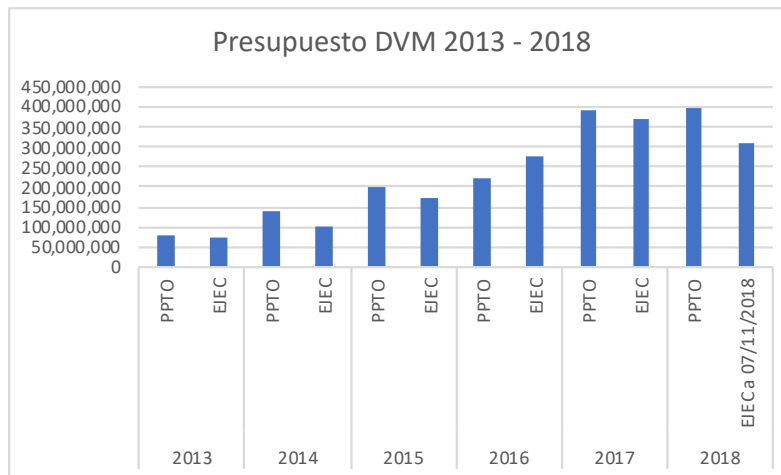


Fuente: Elaboración propia.

Cabe precisar en la Ilustración N°1, que existe un error en cuanto a la posición que ostenta el Comité de Vinculación con el Medio, ya que este comité no debiera ocupar una posición horizontal a la de Director Institucional, puesto que su función es de orientación en cuanto al quehacer de Vinculación con el Medio y no de mandato.

Finalmente, en términos económicos y siguiendo la lógica de análisis de esta memoria, se puede apreciar en el Anexo 2 el presupuesto con el que ha contado la unidad de Vinculación con el Medio desde el 2010 a la fecha, además de los incentivos de desarrollo con que han contado diferentes proyectos pertenecientes al área (Presupuesto, 2018). En base a esto y como un primer análisis podemos ver cómo ha aumentado sostenidamente en los últimos 8 años el presupuesto de esta unidad de Vinculación con el Medio, contando en el 2010 con tan solo \$27.000.000 anuales pasando a lo que hoy en día es un presupuesto de \$396.952.977 anuales. Por lo cual, el análisis hecho en los puntos anteriores en cuanto a los esfuerzos institucionales por integrar a Vinculación con el Medio como una unidad estratégica dentro de la Institución se han visto también traducidos en el aporte económico que se ha generado a esta unidad. De la misma manera, se pueden ver en el Grafico N°2 los cambios presupuestarios en función de las diferentes medidas que se han tomado en referencia a Vinculación con el Medio. En el año 2014, la Dirección de Vinculación tuvo un aumento de aproximadamente un 81,4% en comparación al presupuesto 2013 (entendiendo como referencias las cuentas presupuestarias que existían en el 2013 y pasarán a ser para de la DVM) para el año 2017, año de inicio de las operaciones de la Oficina de Gestión de Talentos, el presupuesto aumentó en un 76,33% en comparación al año 2016.

Gráfico 2: Presupuesto DVM 2013 - 2018.



Fuente: Dirección de Presupuesto 2018.

Por lo cual, podemos deducir que la incorporación Institucional de las distintas actividades antes descritas, han venido acompañadas por un aporte económico de la Institución a la realización de estos. Pasando a la Oficina de Gestión de Talentos propiamente tal, podemos percatarnos que actualmente GESTAL cuenta con tres cuentas presupuestarias de las cuales puede hacer uso para sus operaciones y desarrollo de programas, más una cuarta partida enfocada en las remuneraciones del personal. Como se mencionó en los puntos anteriores, la Oficina de Gestión de Talentos pasó a institucionalizar el desarrollo de las Ferias Laborales que se realizan en la Universidad, por lo cual pasó a manejar el presupuesto de la FET (Ferias de empresas y trabajos), entidad constituida por alumnos que trabajaban en la organización de estas ferias.

Tabla 5: Cuentas presupuestarias GESTAL 2018

ORGANIZACION	CLASIFICACION opex	SEDE	TIPO	2018	
				PPTO	EIEC a 07/11/2018
INS GESTION OFICINA GESTIÓN TALENTO	OPERACIÓN	INSTITUCIONAL	Programa anual	14,800,000	9,831,552
INS REMUNERACIONES CENTRO DES PROFE	REMUNERACIÓN	INSTITUCIONAL	Remuneración	26,268,180	18,496,278
VAL FET APOORTE UTFSM	OPERACIÓN	VALPARAISO	Programa anual	27,700,000	27,362,461
INS OFICINA DE GESTION DE TALENTO	DESARROLLO INSTITUCIONAL	INSTITUCIONAL	Programa anual	14,800,008	2,514,394
Total				83,568,188	58,204,685

Fuente: Dirección de presupuesto 2018.

Dicho esto, podemos ver que la oficina actualmente cuenta con un presupuesto por sobre los \$83.000.000 anuales, con los cuales debe generar sus actividades. Pero en un análisis más acabado, podemos ver como el comportamiento de los presupuestos en esta unidad se han comportado de manera impredecible en los últimos años, sobre todo en materias de operaciones. Además, se puede apreciar que el comportamiento de los incentivos Institucionales en el desarrollo de actividades referentes a la oficina también ha tenido un comportamiento errático y ha desaparecido incluso por 3 años (periodo 2014-2016).

Tabla 6: Incentivos Institucionales de desarrollo.

Año Inicio	Tipo	Ppto
2012	CENTRO DESARROLLO PROFESIONAL	\$ 23,400,000
2013	UNID EMPLEABILIDAD Y CONTACTO EMP	\$ 13,000,000
2017	INS DVM FORT BOLSA EMPLEO USM	\$ 10,000,000

Fuente: Dirección de presupuesto 2018.

Claramente, la inexistencia de un programa claro en términos de trabajo y objetivos han provocado esta disparidad en termino de presupuestos e incentivos Institucionales. Sin embrago la aparición tanto de la Dirección de Vinculación con el Medio y de esta nueva oficina ha logrado regularizar y normalizar el proceso presupuestario en los últimos dos años.

5.4. Situación externa

Con el fin de entender el trabajo que actualmente es llevado por otras universidades en materia de vinculación con empresas, se desarrollará un pequeño análisis comparativo, el cual tendrá un espíritu descriptivo de las actividades. Dicho esto, las características a describir se centrarán particularmente en la existencia de unidades de Vinculación con el Medio (Vicerrectorías o Direcciones), desarrollo de actividades de vinculación con empresas y portales de empleo.

Para lograr este cometido, se han segmentado las universidades en 3 grupos: Universidades Pertenecientes al G9, universidades estatales pertenecientes al CRUCH y universidades Privadas adscritas al CRUCH.

- I. *Universidades Pertenecientes al G9.*** El primer segmento está conformado por las universidades pertenecientes al G9, grupo de universidades públicas no estatales, del cual la UTFSM es miembro. Estas universidades cuentan con una estructura similar, dado que, si bien no son estatales, forman parte del consejo de rectores (CRUCH) y representan el 44% de la matrícula del CRUCH (Brochure Red G9, 2017) por lo cual es un buen punto de comparación.

Para el análisis, se tomará como referencia:

- **Pontificia Universidad Católica de Chile**

El trabajo en esta Casa de Estudios en este ámbito es realizado por las diferentes facultades que componen la universidad, teniendo cada una de estas un enfoque distinto en términos de vinculación, por lo tanto, podemos decir que esta universidad realiza su trabajo de una manera menos centralizada en comparación con la UTFSM y aprovecha mejor las capacidades con las que cuenta las distintas facultades. En función de esto y a fin de establecer equivalente dada la naturaleza de la UTFSM, nos enfocaremos en las facultades de ingeniería y en la facultad de ciencias económicas y administrativas. En primer lugar, podemos señalar que la facultad de Ingeniería de PUC realiza notorios esfuerzos en lo que es materia vinculación con las empresas, contando con diversos servicios que permiten un mejor acercamiento en materia de reclutamiento.

A continuación, se pasará a describir los distintos servicios que entrega:

Área de colocaciones para empresa. La Escuela de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Chile, creó en 1992 el área de colocaciones (Colocaciones UC., 2018) cuyo objetivo es lograr que el vínculo con las empresas se logre lo más temprano posible en la vida universitaria del alumno y posicionar a los egresados en empresas de gran prestigio con presencia en Chile y en el mundo. La misión del área de Colocaciones es:

- Apoyar a las empresas en la tarea de selección de ingenieros UC, recomendando y asignando a los estudiantes más aptos según el perfil de búsqueda de la empresa.
- Dar servicios variados de relación ingeniero-empresa.
- Apoyar a los ingenieros UC en la búsqueda de trabajos, proporcionándoles un apoyo y servicio personalizado.
- Colocar a los ingenieros UC en los puestos más adecuados que ofrece el mercado con el fin de desarrollar sus potencialidades, habilidades e intereses.
- Contribuir a que los alumnos de ingeniería obtengan experiencia laboral durante toda la carrera.
- Facilitar la aplicación de los conocimientos teóricos adquiridos durante el periodo universitario, en las prácticas que poseen cada una de las carreras.

Jornadas de reclutamiento empresarial. a partir de 2005 se puso en marcha un nuevo servicio denominado Reclutamiento Empresarial. El objetivo de este servicio consiste en ofrecer a las empresas la oportunidad de entrevistar y reclutar a los ingenieros. Las actividades asociadas consisten en charlas acerca de las empresas

participantes y entrevistas a los postulantes. Como dato extra, podemos señalar que estas actividades se realizan en el primer semestre de cada año y tiene un costo asociado para las empresas participantes.

Ferias Laborales. La Feria Laboral es un evento anual que se realiza desde 1991 en el segundo semestre del año y en el cual participan las principales empresas de nuestro país.

Encuentro de empresas con egresados. Una empresa o Institución puede gestionar con el área de Colocaciones una actividad fuera de la Universidad, ya sea una visita a sus instalaciones, un evento en formato de charla o desayuno, con el fin de reclutar o conocer alumnos o egresados. El área de colocaciones apoyará con la difusión de dicha actividad y la convocatoria de asistentes.

Participación o intervención en ramos de la carrera. Con el apoyo del área de Colocaciones y previo acuerdo con el profesor, ejecutivos de empresas o instituciones pueden participar con una charla o una actividad como parte del programa de un curso.

Como podemos observar, la facultad de ingeniería de la PUC, no escatima en esfuerzos en lo que a vinculación con empresas refiere, generando una gran gama de actividades en cuanto a esta materia. En términos generales y con motivo del análisis, podemos señalar que el gran plus que posee esta facultad en comparación al trabajo desarrollado por la UTFSM, corresponde al área de Colocaciones, la cual es un área específica y desarrollada para integrar a los ingenieros de la PUC a la industria, contando con una experiencia mucho más vasta a lo que es el trabajo desarrollado por UTFSM. En otros aspectos, cabe señalar que las actividades son bastante similares a

las desarrolladas por la Oficina de Gestión de Talentos, por lo cual no existen mayores diferencias.

En cuanto a la Facultad de Ciencias económicas y Administrativas, esta facultad cuenta con “El centro de Enlace UC”, plataforma que tiene como fin recoger ofertas laborales que satisfagan las necesidades de alumnos y egresados. La gran característica que posee este centro es la venta de sus servicios, contando con diferentes planes para las empresas que van desde la publicación de ofertas en su portal de empleos, hasta presentar ellos mismos ternas de postulantes seleccionados para cargos específicos en las empresas (UC, 2018). Además, el Centro enlace UC, organiza las tradicionales ferias laborales, las cuales tienen un gran impacto llegando a contactar con más de 40 empresas participantes.

Claramente, el posicionamiento que posee esta facultad en la industria nacional les permite ciertas libertades que hoy en día se encuentran muy distantes de la realidad de la mayoría de las universidades, por lo que incluso son capaces de cobrar por servicios que en la gran mayoría de las universidades y facultades son gratuitos (como lo son los portales de empleos). En términos comparativos con la UTFSM, las actividades son totalmente similares, pero el posicionamiento y el interés que generan los alumnos de esta facultad es muy diferente al interés que generan los egresados de la UTFSM.

Finalmente, en lo que se refiere a portales de empleos, como lo hemos visto en este pequeño análisis, las distintas facultades cuentan con diferentes medios para lograr la integración laboral, sin embargo, aun así, la PUC cuenta con un portal de empleos para los alumnos y ex alumnos de esta casa de estudios. El portal es

<http://www.mercadolaboraluc.cl/>, el cual en términos comparativos es muy similar al que posee la UTFSM, manteniendo las mismas características y condiciones, por lo cual en este punto no existe diferencia alguna.

II. *Universidades Estatales pertenecientes al CUECh.* El segundo segmento de comparación serán las universidades tradicionales pertenecientes al consejo de rectores. Estas universidades poseen un carácter tradicional y cuentan con un prestigio generado a través de los años al igual que la UTFSM.

Para el análisis, se tomará como referencia:

- **Universidad de Chile**

Este plantel cuenta con una Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones, la cual fue creada el año 2014, teniendo la misión de fortalecer la institucionalización en este ámbito a través del levantamiento de datos, sistematización y análisis del gran volumen de programas, estrategias y actividades que la Universidad realiza para generar bienes públicos al servicio del país (Universidad de Chile, 2018). Tal como lo fue el caso de la UTFSM, la Universidad de Chile con el fin de fortalecer los ejes estratégicos de acreditación crea esta Vicerrectoría con el fin de poder centralizar y manejar de mejor manera la información y resultados de las actividades generadas. Sin embargo, al igual que la PUC, las actividades en cuanto a vinculación con empresas no se encuentran centralizadas, por lo tanto, cada facultad cuenta con su propio sistema de vinculación en materia de empleabilidad. Ahora analizaremos la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile y la Facultad de Economía y Negocios.

La Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM) de la Universidad de Chile, no cuenta con un portal exclusivo que vincule a sus alumnos con empresas, es más, presenta una deficiente cantidad de información en materia de vinculación con empresas. Dicho esto, lo más rescatable es la información entregada por el Departamento de Ingeniería Mecánica (DIMEC), el cual cuenta con un portal de empleos para sus alumnos con información actualizada y posibilidad de contacto con empresas (UCh, 2018). Sin embargo, la FCFM cuenta con un portal de ferias laborales, el cual trabaja de manera permanente con empresas, vale decir, es una feria virtual que se encuentra activa durante todo el año y que permite ejecutar las mismas labores de un portal de empleo. La Feria Laboral FCFM está enfocada en todas las carreras de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas y en todos los niveles de práctica, además de memorias, trabajo part-time y full-time (FCFM, s.f.).

Realizando una comparación con la UTFSM, se puede ver que en esta materia la UTFSM posee un programa más ordenado y estructurado en comparación a lo que presenta la FCFM de la Universidad de Chile, ya que la información entregada en materia es de vinculación con empresas no se presenta de una manera ordenada y focalizada, sino más bien disuelta y confusa.

La Facultad de Economía y Negocios por otra parte, presenta una visión totalmente opuesta a lo que analizamos anteriormente en la FCFM, contando con una oficina exclusiva denominada “NexoLaboral, creada en el año 2000. A partir del 2005 pasó a depender de las Escuelas de Pregrado y que desde entonces su principal objetivo ha sido concentrar los esfuerzos y realizar actividades que permitan fortalecer la relación existente entre nuestros alumnos y egresados, principalmente con los empleadores, para así hacer más fácil y expedita la búsqueda de prácticas

profesionales y puestos de trabajo (NexoLaboral, s.f.). Es a través de esta unidad, que tanto alumnos como ex alumnos pueden acceder a ofertas laborales exclusivas, además de actividades complementarias, tal como lo son las ferias laborales.

Esta unidad, presenta una similitud bastante grande con Oficina de Gestión de Talentos de la UTFSM, tanto en su quehacer como en sus funciones, claramente, la Facultad de Economía y Negocios comprende la necesidad y lo importante que es la vinculación con empresas, por lo que da un realce mayor a lo que implica esta actividad. Por lo tanto, en términos globales, no existe una diferencia significativa en el quehacer de ambas universidades en materia de vinculación con empresas.

III. *Universidades Privadas no tradicionales.* El tercer segmento de comparación serán las universidades privadas no tradicionales. Estas universidades han mostrado un gran avance en los últimos años tanto en matrícula como profesionales presentes en el mercado laboral, por lo cual también representan un punto importante de comparación.

Para el análisis, se tomará como referencia:

- **Universidad Adolfo Ibáñez**

A diferencia de las universidades analizadas anteriormente, la UAI en materia de Vinculación con el Medio, posee un enfoque más centrado en la creación de conocimiento a través de distintos centros de investigación. Estos centros están divididos en función de las distintas Escuelas que posee la Universidad, a modo de ejemplo señalaremos algunas áreas de conocimientos y sus centros asociados:

a) Ingeniería y Tecnología.

Systems Center. Desarrollan herramientas y metodologías de ingeniería industrial e investigación de operaciones para solucionar problemas nacionales y regionales.

Complexity Center. Integra metodologías analíticas de diferentes campos para modelar y resolver problemas de ingeniería complejos y relevantes para la sociedad actual.

Design Engineering Center. Conectan métodos, herramientas y principios del diseño para facilitar el desarrollo, con base tecnológica, de productos, servicios e interacciones desde la ingeniería con foco en las personas.

b) Gobierno y Políticas Públicas

Centro de Estudios de Historia Política (CEHIP). Espacio académico dedicado a la reflexión sobre las ideas, instituciones y prácticas políticas.

Centro de Investigación en Teoría Política y Social (CITPS). Investigaciones que buscan reflexionar la teoría política y social para el esclarecimiento y comprensión del mundo moderno.

c) Negocios

Centro de Finanzas Empresariales. Investigaciones que contribuyen a la discusión y elaboración de propuestas de políticas que para al desarrollo de las finanzas de nuestro país.

Centro de Economía y Políticas Regionales. Busca desarrollar investigación sobre crecimiento y desigualdades regionales; promover sus resultados para mejorar el diseño y evaluación de la política regional orientada a optimizar la eficiencia económica y la equidad territorial.

En cuanto al funcionamiento de Vinculación con el Medio en la UAI, esta solo es una unidad estratégica dentro de la Institución, no ostentando el grado de vicerrectoría o Dirección.

En términos netamente de vinculación con empresas, la UAI, posee un sistema centralizado denominado Red Alumni, el cual es un sistema de relacionamiento online para alumnos, egresados, empresas y amigos de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI). Esta iniciativa, creada por la Universidad, busca estrechar vínculos con su comunidad al fomentar las relaciones mediante variadas actividades gestionadas por la propia Universidad como por sus miembros junto con mantener una comunicación fluida mediante una mejor experiencia de usuario. A su vez, fortalecer los lazos con el medio al trabajar con un grupo de empresas e instituciones que conocen y valoran el perfil de los egresados, de manera que tengan una herramienta más eficaz y eficiente para apoyar los procesos de búsquedas de profesionales y ejecutivos (Red Alumni, 2018).

Además, esta misma unidad se encarga de generar instancias presenciales de relacionamiento con empresas, como lo son las Ferias Laborales, involucrando las diferentes carreras de la Universidad en una única instancia. Cabe destacar que en la versión 2018 de las ferias laborales, la UAI contó con 60 empresas nacionales e internacionales.

Finalmente, haciendo la comparación con la UTFSM, podemos ver que la estructura de trabajo, tanto de Vinculación con el Medio, como de la Red Alumni es bastante similar, llevando esta materia de manera centralizada a través de un canal único que permite que todos los alumnos y ex alumnos acceder a oportunidades. Dentro de esto, lo más destacable del sistema Red Alumni de la UAI, es la oportunidad de dar seguimiento a alumnos de una misma generación, lo cual permite a los mismos alumnos generar redes de contactos que son beneficiosas para ellos, al igual que para el posicionamiento de la UAI en el mercado laboral.

En terminos globales, luego de haber analizado a estas tres Instituciones de Educación superior, podemos concluir que en materia de Vinculación empresarial cada una de estas Universidades ha sabido capitalizar sus ventajas competitivas a través de distintos sistemas que les han permitido lograr posicionar a sus alumnos en el medio empresarial, lo cual para la UTFSM aún es materia pendiente de análisis ya que aún no se ha logrado establecer en términos concretos cual es la ventaja competitiva que debiera potenciar. En base a estos antecedentes, se realizará una propuesta en cuanto al cómo se puede agregar valor a la Oficina de Gestión de Talentos.

6. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OFICINA DE GESTIÓN DE TALENTOS

6.1. Desarrollar la estrategia

El primer paso en la elaboración de un plan estratégico corresponde a la clarificación de la misión y visión, las cuales guiarán el actuar de directivos en pos de la consecución de los objetivos trazados al final de un determinado período. ¿Por qué estamos aquí? pareciera ser una pregunta de fácil respuesta, pero no es menor el hecho de replantear la razón de existencia de esta unidad, y por lo tanto los motivos que llevaron a la creación de esta unidad.

De la propuesta inicial del proyecto de La Oficina de Gestión de Talentos, publicada en mayo de 2017, se pueden rescatar elementos importantes que responden precisamente al por qué finalmente Vinculación con el Medio toma como parte de su quehacer la Vinculación con el Medio Empresarial (Maluk, Camila, 2017).

1. Consolidación de una Institucionalidad que permita potenciar la vinculación de alumnos, ex alumnos y empresas en ámbitos laborales.
2. Ser el pilar en aspectos educacionales no académicos y transversales para la inserción laboral de alumnos y ex alumnos.
3. Convertirse en el canal formal entre el medio externo en ámbitos laborales con la Institución.
4. Lograr posicionamiento del quehacer de la Institución en el entorno laboral, investigación, innovación y emprendimiento.
5. Consolidación de una Institucionalidad que permita potenciar el vínculo con el ex alumno.

6.1.1. Declaración de la Misión

Por lo general, la misión es un texto breve que define la razón de ser de esta nueva unidad por lo que, en línea con lo anterior, debe ser capaz de incluir los conceptos de representatividad-vinculación e identidad.

Actualmente, la declaración de Misión por parte de GESTAL, pone como principal foco el mejorar la empleabilidad de los alumnos y ex alumnos de la UTFSM.

“La Oficina Gestión de Talentos, Gestal, tiene como misión fortalecer el vínculo de alumnos, ex alumnos y empresas en ámbitos laborales con el fin de mejorar la empleabilidad. Lograr un acercamiento estrecho y permanente que garantice cooperación mutua, retroalimentación y beneficios bilaterales derivados de dicho vínculo”, (Maluk, Camila, 2017)

Sin embargo, como se ha establecido anteriormente, la empleabilidad no debe ser el foco principal de GESTAL, ya que esta debe ser entendida como la consecuencia directa del trabajo realizado por la Oficina. Dicho esto, se propone como misión la siguiente declaración:

“La Oficina de Gestión de Talentos, tiene como misión fortalecer el vínculo de alumnos, ex alumnos y empresas, entregando las herramientas necesarias para lograr un mejor posicionamiento de los alumnos de la UTFSM en el mercado laboral”

El espíritu de esta declaración descansa en resaltar la función primaria de la Oficina de Gestión de Talentos, la cual es lograr el paso efectivo de alumnos a profesionales, entregando las herramientas necesarias para lograr este objetivo y dejar de lado la declaración establecida hasta este momento.

6.1.2. Declaración de la Visión

La visión define los objetivos de mediano y largo plazo. Para tener una referencia, se habla de tres a diez años, la cual deberá expresar como quiere la empresa que el mundo la perciba. Este componente de la planificación estratégica debe ser capaz de reunir los siguientes elementos: ser un objetivo desafiante, tener una definición de nicho y no perseguir propósitos generales y en última instancia definirse dentro de un horizonte de tiempo (Norton, Robert S. Kaplan y David P., 2008). En este caso, para la Oficina de Gestión de Talentos, al ser una unidad relativamente nueva, la declaración de la Visión debe estar enfocada en transmitir una aspiración de los ideales que busca canalizar esta Oficina, además de no perder de vista la Visión genreal que tiene la Institución, lo cual permita efectivamente la consagración de esta.

Actualmente, la declaración de la Visión de GESTAL, no sigue la orientación general de la Visión Institucional, además de poner como principal foco a las empresas y no a los alumnos, ex alumnos o a la misma UTFSM.

“Ser una Oficina de Gestión de Talentos de excelencia y efectiva, reconocida en el medio empresarial.”

En base a esto, se ha propuesto una nueva Visión para Gestal:

“Posicionar a los alumnos y ex alumnos de la UTFSM en los mejores puestos laborales, contribuyendo a su vinculación con el medio empresarial, entregandoles las mejores herramientas posibles y como consecuencia de esto, llevar los índices de empleabilidad de la UTFSM a lo más alto”

Esta declaración, incorpora los elementos que se mencionan anteriormente, señalando un horizonte de tiempo prudente que permita, ciertamente, lograr el posicionamiento deseado en el medio empresarial y que logre consagrar los procesos y el quehacer de esta Oficina.

6.1.3. Declaración de Valores

Los valores (a menudo llamados valores centrales) de una compañía, definen su actitud, comportamiento y carácter (Norton, *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, 2008). En definitiva, debe ser capaz de responder a la pregunta “¿Qué creemos?”.

Excelencia. Ofrecemos servicios dirigidos a alumnos, ex alumnos y empresas, que buscan la calidad con las mejores prácticas de trabajo. Con un sello marcado por la excelencia, responsabilidad y confianza en el trabajo bien hecho.

Compromiso con los Alumnos y ex alumnos. Estar siempre dispuestos a apoyar, en todas las instancias, el desarrollo de alumnos y ex alumnos en términos laborales, entregándole una asesoría personalizada y efectiva en cuanto a sus necesidades.

Responsabilidad. Entregar respuestas claras y efectivas tanto a alumnos, ex alumnos y empresas que recurran a nuestros servicios, teniendo plazos definidos en nuestro actuar.

Bajos estos tres valores esenciales, se construirán las líneas estratégicas de la Oficina de Gestión de Talentos de la UTFSM.

6.1.4. Definición del Marco General de la Estrategia

En su libro *The Execution Premium*, los autores dan cuenta de la dificultad de las empresas para integrar la estrategia bajo un mismo marco general, dado que existen unidades

funcionales que no logran relacionarse con esta (Kaplan, R., y Norton, D., 2008), sin embargo, en este caso la Oficina de Gestión de Talentos tiene perfectamente definido su marco general, ya que este corresponde a la Visión Institucional, la cual se traduce en tres declaraciones concretas, las cuales son: Declaración de Políticas Institucionales, Programa de Rectoría y Programa Estratégico Institucional. Teniendo claro nuestro marco general, podemos utilizar la herramienta del mapa estratégico, la cual fue definida en el marco teórico. Esta herramienta ofrece cuatro perspectivas para lograr así definir la visión superior, brindando un panorama integral de los factores que permiten alcanzar la visión, incluyendo la propuesta de valor para el cliente, los procesos claves y los activos intangibles de las personas y la tecnología.

Sin embargo, las cuatro perspectivas que ofrece el mapa no encuentran perfecta cabida en lo que es la formación de un plan estratégico para una Unidad de la Dirección de Vinculación con el Medio. ¿Tiene sentido hablar del aspecto financiero en una unidad que no persigue el lucro? Claramente que no. Al tratarse de una unidad, el aspecto financiero tiene importancia, pero no constituye la razón de ser o el motor que mueve el funcionamiento de la Oficina. En este caso, y sin dejar de un lado lo financiero, tiene más sentido hablar de la perspectiva de los resultados, y de la cual perfectamente se podrían derivar una serie de indicadores que permitan el mejoramiento continuo de los procesos (Piero Soto, 2014)

Por otro lado, cabría preguntarse quién será el cliente, es decir el beneficiario del servicio que se está ofreciendo. ¿Es el alumno a quien se debe orientar la estrategia? En absoluto. Dado que, en este caso el “producto” son los alumnos y ex alumnos de la UTFSM y nuestro trabajo es gestionar este producto, resaltando sus atributos y “ofrecerlo” a las empresas que buscarán reclutar o captar este producto. En resumidas cuentas, el “cliente” no es el alumno, sino las que las empresas y organismos públicos que requieran contar con el talento de los Alumnos y Ex alumnos de la UTFSM.

Por lo tanto, las perspectivas de los resultados y la perspectiva del cliente describen lo que la Oficina de Gestión de Talentos desea lograr. (Norton, Robert S. Kaplan y David P., 2008)

La perspectiva de los procesos internos identifica aquellos “negocios”, que soportarán los objetivos de los resultados y los clientes, y que además logren una diferenciación real para la estrategia.

Para el desarrollo de la estrategia de la Oficina de Gestión de Talentos, se hace necesario declarar los siguientes procesos internos:

1. Desarrollar una mayor sinergia con los Departamentos Académicos y Docentes de la UTFSM
2. Implementar mecanismos, herramientas y/o soporte tecnológico que permitan una mejor comunicación para las empresas, alumnos y ex alumnos
3. Ofrecer una propuesta única, con estándares equivalentes en cada uno de los Campus y Sedes, que responda a las exigencias de las empresas y organismos públicos y que cumpla con las expectativas de éstos, de los alumnos y de los ex alumnos de la UTFSM.

Finalmente, la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento da cuenta del capital humano con el que se debe contar, el conocimiento de los procesos -Know How- y el uso de tecnologías tales como plataformas y/o sistemas de gestión que permitan el desarrollo de las tareas, se convertirán en las bases que sustentan los procesos que crean valor.

6.2. Análisis estratégico

Gracias al trabajo realizado en el capítulo anterior, hemos desarrollado un diagnóstico en términos de los cuatro ejes que nos han permitido entender cómo se ha construido la Oficina de Gestión de Talentos a nivel Institucional, pasando desde la necesidad que se plantea cubrir, hasta los procesos claves que hoy desarrolla GESTAL. Además, se ha investigado el quehacer de otras Instituciones en materia de vinculación empresarial y cuáles son las principales diferencias que estas tienen hoy en día con la UTFSM. Dicho esto, es momento de realizar un análisis en cuanto a cómo está dispuesta hoy la Oficina de Gestión de Talentos tanto en materia interna como externa, para ello se realizará un análisis de política interna de la UTFSM, el cual establecerá los parámetros dentro de lo que puede y no puede realizar la Oficina de Gestión de Talentos, lo cual, como se estableció en el punto anterior, será nuestro marco que delimitará la estrategia de la Oficina. Posteriormente, se realizará un análisis FODA, que nos permitirá adoptar las estrategias necesarias para alcanzar la Visión que sostendrá a la Oficina.

6.2.1. Análisis de Política Institucional

Para entender la Política Institucional, es necesario comenzar preguntándonos ¿Cuáles son las voluntades existentes hoy en día, en materia de Vinculación con el Medio en la UTFSM? Para poder contestar esta pregunta es preciso analizar la declaración de las Políticas Institucionales canalizadas en la “Propuesta de Política de Aseguramiento de la

Calidad”, la cual fue aprobada por el Consejo Superior de la UTFSM en sesión ordinaria el 16 de mayo de 2016 (Consejo Superior , Mayo 2016). En dicho documento se emanan las siguientes primicias:

1. Considerar la Vinculación con el Medio como una función relevante que se realiza transversalmente en sus Campus y Sedes y la desarrollan las diferentes unidades y estamentos.
2. Cumplir con el legado de su fundador tiene un especial compromiso con el desarrollo de actividades de Vinculación con el Medio que tiendan a mejorar la situación de los más desposeídos de la sociedad, con especial énfasis en el desvalido meritario.
3. Incentivar los vínculos de cooperación mutua y retroalimentación, con el sector productivo, sus ex alumnos, sus alianzas internacionales y la comunidad en general, a través de sus actividades de docencia, investigación, innovación y desarrollo, asistencia técnica y difusión cultural, con el propósito de fortalecer lazos públicos y privados.

En base a esta declaración, podemos entender que efectivamente existe un compromiso de la Institución plasmado en sus políticas Institucionales, lo cual nos permite desarrollar y potenciar las actividades que hoy realiza la Oficina de Gestión de Talentos.

Por otra parte, es necesario precisar cuáles son las voluntades existentes por parte del Rector Sr. Darcy Fuenzalida O’ shee, quien durante el mes de septiembre de 2018 fue reelecto en su cargo. Por ello, que se revisará el Programa de Rectoría 2018 – 2022 del Rector Fuenzalida con el fin de entender los lineamientos establecidos en su programa en esta materia.

En el Pilar Programático número 5 del Programa de Rectoría, denominado “Fortalecimiento del rol Público y Vinculación de la USM nacional e internacional”, se establece en la acción número 5 “Reforzar la relación con nuestros egresados”, donde se presenta la necesidad de establecer canales formales de comunicación con los ex alumnos lo que permita mejorar el posicionamiento de la Institución tanto nacional como internacionalmente. (Programa Rectoría , 2018)

Finalmente, en cuanto al Plan de Desarrollo Institucional (PEI) para el periodo en donde se está planificando esta propuesta de Plan Estratégico, se encuentra en construcción, por lo cual prescindiremos de su análisis. No obstante, cabe mencionar que en PEI 2014 – 2018, se encuentra considerado el quehacer de la Institución en cuanto a materia de Vinculación con el Medio se trata, por lo cual, se puede especular que esto no debiera cambiar en el desarrollo del nuevo PEI.

Dados estos antecedentes, podemos decir con toda certeza, que la Institución es consciente de la necesidad de seguir avanzar en materia de Vinculación con el Medio, estando presente esta declaración tanto en las Políticas Institucionales como en los ejes programáticos de la actual Rectoría de la Institución.

6.2.2. Análisis FODA

Habiendo ya realizado un diagnóstico acabado sobre la Oficina de Gestión de Talentos, tanto en términos su quehacer diario, de las Políticas Institucionales referentes a su constitución, así como también del entorno competitivo, corresponde sintetizar en el siguiente apartado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la Oficina de Gestión de Talentos, análisis que recibe el nombre de FODA y el cual permitirá adoptar las estrategias necesarias para alcanzar la visión de la unidad.

Como parte de este análisis se utilizarán cuatro perspectivas, las cuales responden a los principales focos de atención que hoy GESTAL debe tener al momento de plantear una estrategia, estos son: alumnos y ex alumnos, Departamentos Académicos y Docentes de la UTFSM, Empresas y procesos internos.

Tabla 7: Análisis FODA GESTAL en base a cuatro perspectivas.

Perspectiva	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Alumnos y Ex alumnos	-Constante contacto con alumnos y ex alumnos. -GESTAL opera con una permanente preocupación por las necesidades de los alumnos y ex alumnos. -Alumnos formados bajo estándares de excelencia reconocidos por la CNA. -Apoyo personalizado en materia de empleabilidad	-Llegar a más alumnos y Ex alumnos -Generar nuevas actividades de interés para alumnos y ex alumnos. -Posicionar a GESTAL entre los alumnos desde su ingreso a la Universidad. -Generar información permanente de interés.	-Bajo conocimiento entre los alumnos de las labores que desarrolla Gestal. -Comunicación poco efectiva con los alumnos y ex alumnos. -Desarrollo escaso de habilidades blandas en alumnos y ex alumnos. -Escasez de conocimiento en la construcción de C.V y perfil en línea. -Poca preparación para enfrentar entrevistas.	-Baja participación en las actividades generadas -Paralizaciones de actividades por parte de los Alumnos. -Bajo interés por parte de los alumnos en actividades de carácter extracurricular no obligatorias.
Departamentos académicos UTFSM	- Prestar apoyo en la comunicación y llegada a los alumnos. - Facilitar espacios en cátedras para la aplicación de actividades referentes al quehacer de Gestal.	-Generar nuevas Instancias de comunicación con los Departamentos, lo cual permita potenciar el trabajo y desarrollar el trabajo en conjunto.	-Desconocimiento por parte de los Departamentos del quehacer de la Oficina -Poca disposición en compartir información y contactos propios de los Departamentos.	-Duplicidad de actividades entre los Departamentos de la UTFSM y GESTAL.
Empresas	-Amplia Base de Datos de empresas y contactos. -Existen lazos ya establecidos de mutuo apoyo con empresas y reclutadores. - Previo conocimiento de los requerimientos por parte de algunas empresas.	-Llegar a Nuevas empresas. -Generar nuevos contactos tanto con reclutadores como ex alumnos posicionados en la industria. -Generar relaciones de beneficio mutuo a través de distintas actividades.	-No se cumple con todos los requerimientos en postulaciones a ofertas laborales. -Falta de continuidad en el seguimiento de los contactos.	-Múltiples plataformas que entregan un servicio similar además de otras instituciones de educación superior. -Pérdida de contactos producto del no seguimiento en su movilidad.

Procesos Internos	- Conocimiento de la estructura Interna Institucional.	-Nuevas actividades que generen un mayor interés por parte de los Alumnos, ex alumnos y empresas	-Poca constancia en la generación de actividades	-Cambios en las políticas Institucionales.
	-Apoyo en la ejecución de las actividades propuestas.		-Poco posicionamiento Institucional.	-Cambios en la Visión de la Institución.
	-Plataforma de empleos de uso Institucional		-Poca Visibilidad Institucional	-Inconformidad con los resultados.

Fuente: Elaboración propia.

Dada la construcción del análisis FODA, podemos establecer que hoy la Oficina de Gestión de Talentos cuenta entre sus fortalezas con un conocimiento heredado de las antiguas gestiones desarrolladas por el CDP, lo cual hoy establece los parámetros bases de las gestiones desarrolladas. Por otra parte, los puntos débiles de GESTAL, dan cuenta del poco posicionamiento a nivel institucional que ha logrado, tanto desde el punto de vista de los alumnos y ex alumnos como de los Departamentos Académicos y Docentes de UTFSM. De la mano de esto, también se deriva la debilidad detectada desde el punto de vista de las empresas, las cuales muchas veces no logran encontrar en GESTAL la respuesta a sus necesidades, sobre todo en materia de postulaciones a ofertas canalizadas a través de la Oficina y su plataforma de Empleos. Finalmente, es necesario destacar las debilidades detectadas por parte de los alumnos y ex alumnos, los cuales poseen escaso desarrollo de habilidades blandas, baja preparación al momento de enfrentar entrevistas y poco conocimiento en la preparación de C.V y perfiles.

Sin embargo, la detección de estas debilidades traen como contra partida la generación de oportunidades para la Oficina, las cuales básicamente van de la mano de necesidad de generar un posicionamiento efectivo tanto dentro como fuera de la Institución, llegando a más alumnos y ex alumnos a la vez que se logra generar un trabajo sinérgico entre los distintos Departamentos Académicos de la UTFSM, esto constituirá uno de los principales objetivos a seguir, puesto que el correcto desarrollo de esta oportunidades,

significará en sí, crear valor para las empresas que trabajan hoy en día con la UTFSM y en particular con la Oficina de Gestión de Talentos.

6.2.3. Del Análisis a la formulación de las estrategias. ¿Cómo se creará valor?

Habiendo ya realizado todo el análisis estratégico, llega el punto en donde se debe cruzar el desarrollo de la estrategia con su formulación. Dentro del marco teórico se estableció un método que permite determinar las ventajas competitivas, como lo es la cadena de valor de M. Porter.

Kaplan y Norton (Norton, Robert S. Kaplan y David P., 2008), establecen en su libro *The Execution Premium* que independientemente de la metodología utilizada, el resultado de cualquier enfoque de formulación de la estrategia es desarrollar un rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía de la de sus competidores para poder crear una ventaja competitiva sustentable que derive en un desempeño financiero superior, en este caso, en la generación de resultados por parte de GESTAL y en consecuencia de la UTFSM. Dicho esto, y en función de los resultados obtenidos luego de la aplicación del análisis FODA, podemos establecer que la creación de valor por parte de GESTAL, va de la mano con la capacidad que tenga esta Oficina de lograr un real posicionamiento dentro de la Institución y de la capacidad que tenga la UTFSM de generar profesionales de excelencia. Teniendo esto en mente, GESTAL debe ser reconocida tanto por los Departamentos de la UTFSM, como por sus alumnos y ex alumnos, Para ello, se hace necesario establecer una imagen fuerte de lo que es el quehacer de la Oficina de Gestión de Talentos en materia de Vinculación con empresas y desarrollo de habilidades blandas en alumnos y ex alumnos. Además, es necesario desmarcar a GESTAL de la visión de “competidor” en materia de vinculación que puedan tener algunos Departamentos y reemplazar esa imagen por la de un aliado estratégico que

puede potenciar el trabajo realizado por los Departamentos y ayudar al posicionamiento efectivo de los alumnos y ex alumnos.

Si se logra generar este posicionamiento dentro de la Institución, permitirá generar los siguientes resultados:

Tanto alumnos como ex alumnos, conocerán el canal Institucional que los podrá apoyar directamente en materia de empleabilidad, entregando las herramientas e instancias que los acerquen al mundo laboral. Con esto, GESTAL tendrá una mayor comunicación tanto con los alumnos como ex alumnos, lo que le permitirá gestionar de mejor manera las peticiones de empresas, contando con perfiles que se adecuen sus necesidades.

Se podrán posicionar de una manera más efectiva los distintos perfiles de egresos de los alumnos de la UTFSM a través de un conocimiento más acabado por parte de GESTAL al estar en completa sincronía con los distintos Departamentos de la UTFSM. En consecuencia, se dispondrá de una mejor información para las empresas y podrán potenciar de mejor manera las competencias de las distintas carreras de la UTFSM.

Las empresas encontrarán en GESTAL una unidad sincronizada con los distintos Departamentos Académicos de la UTFSM, lo cual permitirá centralizar las solicitudes de estas a través de un solo canal formal, lo que a la larga permitirá una relación continua entre las empresas y GESTAL. Estos resultados lograrán posicionar a GESTAL y permitirán generar valor para las empresas que trabajan con UTFSM. Por otro lado, esto contribuirá a la política de la Universidad en avanzar hacia una institución única, transversal en sus Campus y Sedes

6.3. Planificar La estrategia

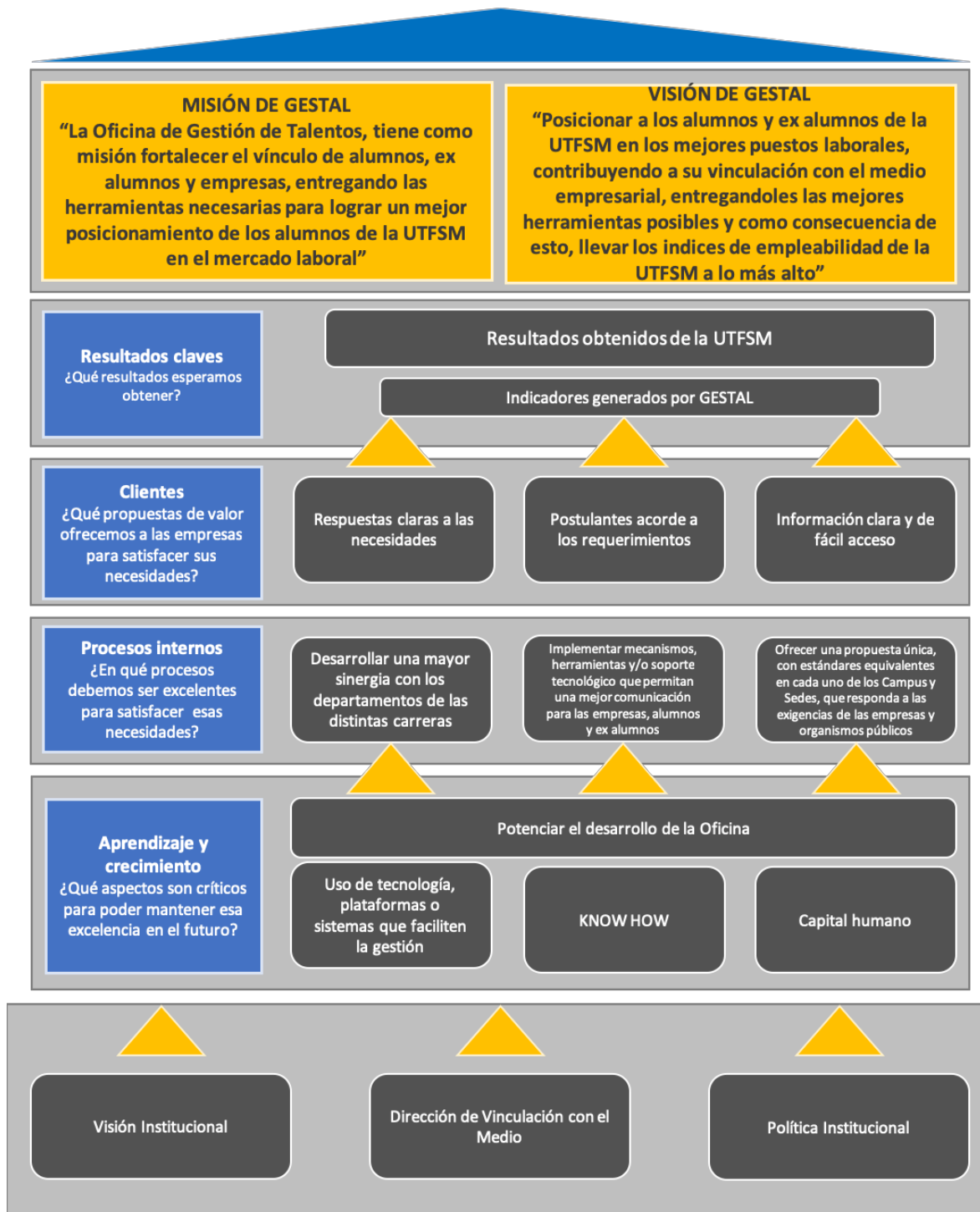
Con el fin de poder cumplir con la estrategia central establecida, se hace necesario definir cuáles serán los pasos a seguir, estableciendo los objetivos, metas e indicadores que nos permitan ir controlando la correcta ejecución de la estrategia central.

6.3.1. La creación del mapa estratégico

Un mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar todas las estrategias y operaciones que se realizarán, en este caso, al interior de la Oficina de Gestión de Talentos. Previamente, se diseñó la arquitectura del mapa, pero ahora corresponde precisar lo que sostiene esa armazón, por lo que se construyen líneas estratégicas, que corresponden a grupos de objetivos estratégicos relacionados entre sí.

En la Ilustración N° 2, se presenta el mapa estratégico de la Oficina de Gestión de Talentos. Partiendo desde la base hacia la cúspide, se encuentra la UTFSM. Como se ha analizado hasta ahora, la UTFSM constituye la base de este Plan estratégico, puesto que toda esta construcción está enmarcada en los lineamientos y principios que representa la Institución. Como consecuencia, nuestras estrategias y acciones tienen que ir de la mano con las políticas y estrategias de desarrollo que involucran a la Dirección de Vinculación con el Medio y en base a esto plantear el plan de acción de la Oficina de Gestión de Talentos.

Ilustración 2: Mapa Estratégico GESTAL



Fuente: Elaboración Propia

Entendiendo claro lo anterior, se pasa al primer nivel del mapa estratégico, en donde la pregunta a responder es ¿Qué aspectos son críticos para mantener una excelencia en el futuro? Ciertamente, las respuestas podrían ser muchas, pero fundamentalmente la respuesta se centrará en el capital humano con que se pueda contar, la capacidad de desarrollar los procesos -Know How- y el uso de tecnología (entendiendo tecnología como el uso de plataformas o sistemas de gestión) que ayuden al desarrollo de las labores. Con esto, se pretende potenciar el desarrollo de la Oficina, lo que permitirá ser una buena base para soportar las acciones en cuanto al desarrollo interno.

Para continuar con análisis del mapa estratégico, pasamos al siguiente nivel, el cual responde a la pregunta de ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las demandas de nuestros clientes? Para dar respuesta a esta pregunta, es necesario entender que más allá del trabajo realizado por los integrantes de la Oficina, se hace necesario involucrar a los diferentes Departamentos Académicos y Docentes de la UTFSM en el actuar de GESTAL, ya que son estos últimos quienes conocen de primera fuente la calidad y características de sus alumnos, contando con información, datos y contactos que muchas veces pueden ser ajenos al conocimiento de GESTAL. Es por ello que en este punto, se propone mejorar la sinergia entre con los Departamentos Académicos y Docentes de la UTFSM, mejorar la comunicación con alumnos y ex alumnos (con apoyo directo de los Departamentos) y generar nuevas propuestas de desarrollo que cumplan con las necesidades tanto de los alumnos y ex alumnos como con las expectativas de los Departamentos Académicos.

Una vez concretado este trabajo, es momento de pasar al siguiente nivel del mapa estratégico, el cual está enfocado en los clientes, quienes anteriormente han sido definidos como las empresas con las cuales GESTAL se vincula. En este punto, la pregunta a responder

es ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrecemos a las empresas para satisfacer sus necesidades? Ciertamente, esta es una de las preguntas más complejas de responder ya que luego de realizar diferentes análisis, se ha podido establecer que la oferta existente actualmente es variada, por lo cual las empresas cuentan con múltiples opciones en donde pueden cubrir sus necesidades. Es por ello, que la propuesta de valor entregada a los clientes debe ir en base al servicio que pueda ofrecer GESTAL, vale decir, dar respuestas claras y a tiempo, preparando a alumnos y ex alumnos para responder a las expectativas y necesidades de la empresa y dar acceso fácil y claro a información relevante para ellos. Esta propuesta de valor, sólo tiene sentido en el entendido que se logra una sinergia real con los departamentos, ya que son ellos la base para lograr estos objetivos.

Finalmente, como consecuencia del trabajo realizado, llegamos al último punto el cual se ha denominado de resultados, este responde a la pregunta ¿qué resultados esperamos? Como lo definimos anteriormente, la Oficina de Gestión de talentos no busca el lucro, por lo cual solo está enfocada en lograr resultados a través de indicadores que validen su gestión. Estos indicadores han sido desarrollados en punto de diagnóstico, por lo cual, la correcta ejecución del plan estratégico se verá reflejado en los resultados de Gestión que año a año genera la Oficina.

6.3.2. Selección de Objetivos y Metas

Los objetivos estratégicos y el mapa estratégico diseñado aclaran, con palabras y diagramas, los objetivos de la organización para lograr un buen desempeño en el corto y el largo plazo (Norton, Robert S. Kaplan y David P., 2008). Sin embargo, se deben establecer indicadores y metas para así precisar aún más lo que se desea alcanzar. Pese a esto, muchas de las metas que se desean alcanzar responden más bien a temas de carácter cualitativo por

lo que difícilmente se podrían establecer indicadores que permitieran medir el grado de éxito o desempeño de este respecto al objetivo estratégico. Dentro de algunas metas que se pueden destacar se encuentran:

a) *Crecimiento y aprendizaje:*

- Lograr al 2019, la incorporación de un profesional de apoyo en la Oficina de Gestión de Talentos.
- Generar al año 2020 una nueva plataforma de gestión que involucre tanto los procesos de reclutamiento como el seguimiento de indicadores.
- Mantener una constante capacitación de los miembros de GESTAL en materia de vinculación con empresas, asistiendo a lo menos 1 vez por semestre a eventos de tipo Networking.
- Crear al año 2020 una alianza estratégica con una consultora Laboral, que permita disponer de profesionales expertos en materia Psicología Laboral.

b) *Procesos Internos:*

- Comprometer a los Departamentos Académicos y Docentes de las UTFSM a trabajar de la mano con la Oficina de Gestión de Talentos a través del Comité Ejecutivo Académico de Casa Central y Campus y del Comité Ejecutivo Académico de Sedes a partir del segundo semestre del 2019
- Integrar para el año 2020 nuevas instancias de Vinculación empresarial con alumnos a través de las cátedras.
- Ofrecer una propuesta única, con estándares equivalentes en cada uno de los Campus y Sedes, que responda a las exigencias de las empresas y organismos públicos.

- Potenciar el desarrollo de los alumnos de la UTFSM en materia de habilidades blandas, oratoria y confección de C.V a través de la aplicación de talleres que sean incluidos en las cátedras de ramos de últimos años.

c) *Clientes:*

- Generar un mapa de la alta gerencia de las principales empresas Nacionales e Internacionales establecidas en Chile, con el fin de generar reuniones específicas.
- Establecer acercamientos estratégicos con ex alumnos de la UTFSM que ostenten puestos gerenciales con el fin de impulsar posicionamientos Sansano.
- Enviar Boletines informativos mensuales a las empresas, entregando información referente a las características y fortalezas que presentan los alumnos de la UTFSM.
- Realizar reuniones semestrales con representantes de empresas, con el fin de generar un acercamiento efectivo.
- Establecer como política de atención a las empresas la entrega de una respuesta oportuna dentro de un plazo máximo de 48 hrs.
- Realizar un mínimo de 5 llamadas al día a reclutadores con el fin de mantener contacto permanente con ellos.

d) *Resultados:*

- Aumentar anualmente la base de datos de contactos con empresas en a lo menos 300 nuevos contactos.
- Aumentar anualmente la participación de empresas en actividades tales como charlas y ferias en un 10%, tomando como referencia los resultados obtenidos el 2018.
- Aumentar anualmente la participación de estudiantes y ex alumnos en las actividades generadas por GESTAL en un 10% anualmente, en base a los resultados obtenidos el 2018.

- Aumentar el número de Ofertas laborales recibidas por el portal USM en a lo menos un 10% anualmente, en base a los resultados obtenidos el 2018.
- Aumentar la participación de la GESTAL en actividades de índole empresarial en un 100% para el año 2020, tomando como base los resultados obtenidos el 2018.

6.4. Programa de Iniciativas y propuestas

En el punto anterior, se describió como traducir la estrategia en líneas estratégicas, objetivos, indicadores y metas que representan qué se desea lograr al año 2022, pero aún no se ha definido el cómo se logrará. Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operativas cotidianas de la organización (Norton, Robert S. Kaplan y David P., 2008).

a) *Programa de iniciativas estratégicas como base del aprendizaje y el crecimiento de la Oficina de Gestión de Talentos: .*

1. Proponer una reestructuración del organigrama de la Dirección de Vinculación con el Medio, con el fin de dar un lugar más preponderante al quehacer de GESTAL, definiendo claramente las relaciones de subordinación que implica estar a cargo de una oficina que debe tener una contra parte en todos los Campus y Sedes. Esta reorganización debería tener respuesta a más tardar a comienzos de 2020.
2. Generar una evaluación de desempeño por parte de la coordinación de GESTAL a partir del 2019 de todos quienes desarrollan labores, con el fin de entregar feedback sobre el trabajo realizado.

3. Medir el clima laboral que existe entre todos quienes trabajan en la GESTAL, tanto directa como indirectamente (profesionales de apoyo de los diferentes Campus y Sedes) una vez al año a partir de 2019.
4. Crear nuevos criterios en la selección de ayudantes administrativos a partir de 2019, teniendo como base la exigencia de ser alumnos de último año y con competencias afines al trabajo solicitado.
5. Avanzar en la construcción de una plataforma propia que permita una gestión más personalizada en cuanto al manejo de ofertas laborales e indicadores, similar a las plataformas utilizadas por las universidades investigadas. Esto último con el fin de tener una plataforma de calidad para el año 2020.

b) *Programa de iniciativas estratégicas para el desarrollo de los procesos internos de la Oficina de Gestión de Talentos:*

1. Generar más instancias de comunicación y encuentro entre la coordinación de GESTAL y los Departamentos Académicos y Docentes de la UTFSM con el fin de alinear permanentemente las estrategias empleadas por la Oficina.
2. Solicitar feedback a los Departamentos a fin de cada año académico en cuanto a las necesidades de los alumnos en materia de desarrollo profesional y de habilidades blandas a partir de 2019.
3. Definir junto a los distintos Departamentos Académicos nuevas actividades de Vinculación con el medio empresarial que sean acorde a las necesidades de estos a partir de 2020.

4. Definir responsabilidades por parte de los Departamentos Academicos en materia de comunicación con GESTAL a partir de 2019.

c) *Programa de iniciativas estrategicas para el desarrollo de los clientes.*

1. Enviar informativos personalizados a los reclutadores de las empresas que más trabajan con la Oficina de Gestión de Talentos a partir del primer semestre de 2019.
2. Generar reuniones con el área de reclutamineto de diferentes empresas con el fin de generar un primer acercamiento en el establecimiento de alianzas estratégicas a partir del primer semestre de 2019.
3. Realizar semestralmente encuestas de satisfacción a los reclutadores de las diferentes empresas consultando por los servicios y experiencias con GESTAL a partir de 2019.

d) *Programa de iniciativas estratégicas para el desarrollo de los resultados.*

1. A partir del 2019 generar Ratios como indicadores, los cuales sustenten de una mejor manera los indicadores. Por ejemplo N° de asistente a los talleres/N° de alumnos en último año a nivel universidad.
2. Generar una mayor sociabilización en cuanto a materia de resultados, con el fin de generar un mayor conocimiento del quehacer de la Oficina.
3. Entregar a partir de 2019 resultados personalizados a los Departamentos Academicos en materia de participación y recepción de ofertas laborales.

Cabe destacar, que cada una de estas acciones se entiende bajo el alero que el Plan Estratégico efectivamente comience a ser aplicado el año 2019.

7. CONCLUSIONES

Luego de haber recabado una gran cantidad de antecedentes referentes a lo que una vez fue llamado el Centro de Desarrollo Profesional y a partir del 2017 la Oficina de Gestión de Talentos, no se logró encontrar algún informe o documento que realizara un análisis a cabalidad sobre la real función y visión que debe tener una Oficina que se dedica a Gestionar el talento de alumnos y ex alumnos pertenecientes a la Universidad Técnica Federico Santa María.

El presente trabajo de memoria, toma desde una primera instancia una perspectiva global en cuanto al que hacer de la Institución en materia de Vinculación con el Medio se trata, analizando como ha avanzado en esta materia desde la acreditación 2011 hasta la fecha. Sin duda, las voluntades emanadas por parte de las autoridades han logrado ser canalizadas a través de políticas y acciones Institucionales que han sabido rendir frutos. Entre estas acciones podemos contar la creación de la Dirección de Vinculación con el Medio, la cual en base al PEI nace en 2014 y bajo su alero, años más tarde, también encontraría cabida la Oficina de Gestión de Talentos.

Esta Oficina, no parte desde cero, ya que traía consigo un bagaje de años de funcionamientos. Sin embargo, nunca se había desarrollado el ejercicio de planificar su funcionamiento en el mediano, largo plazo, por lo cual al desarrollar este proyecto de memoria, se han detectado graves falencias en cuanto a su funcionamiento y su posicionamiento en la misma Institución. Por otra parte, es necesario destacar que no existía ningún análisis previo con respecto al quehacer de otras Instituciones en esta materia, vale decir, ningún coordinador tuvo insención de investigar que es lo que hacen mejor las

universidades de son competencia directa de la UTFSM en esta materia, lo cual resulta preocupante.

En virtud de lo anterior, se presenta una Propuesta de Plan estratégico, el cual abarca desde el diagnóstico de la Unidad hasta establecer las estrategias que generarán valor para esta Oficina. En base a esto y buscando sustentar la propuesta de valor, se ha propuesto un trabajo en conjunto con los diferentes Departamente Académicos de la UTFSM, ya que son estos últimos quienes efectivamente pueden apoyar el desarrollo de esta unidad, trabajando de una manera sinérgica y generando una relación de mutuo beneficio. De la misma manera, se ha establecido que una de las principales fortalezas con las que cuenta la UTFSM es la formación de profesionales de excelencia, los cuales han sido reconocidos por la CNA. Por lo tanto, hoy la UTFSM cuenta con un producto de calidad, pero que necesita ser posicionado en la medio empresarial y público. Tarea que hoy en día no ha sido cumplida a cabalidad por parte de la UTFSM, pero que sí a sido cumplida por otras instituciones, las cuales a través de sus ventajas competitivas han sabido posicionar fuertemente a sus alumnos. Por lo tanto, es necesario que la UTFSM a través de su Oficina de Gestión de Talentos trabaje en lograr una propuesta atractivas y que generen valor al medio empresaria.

Finalmente y como última reflexión, podemos señalar que la Oficina de Gestión de Talentos cuenta con un gran potencial para desarrollarse como una unidad relevante dentro de la UTFSM, la cual puede aportar a diferentes unidades a través de su quehacer, pero para poder aspirar a este desarrollo, es necesario contar con el apoyo concreto de las autoridades, el cual debe ser canalizado a través de recursos que fomenten la actividad de esta Oficina y que permitan el desarrollo de nuevas iniciativas de vinculación con empresas, de tal suerte de acercar a la UTFSM al medio empresarial y público y de alguna manera disminuir las brechas que hoy en día se mantienen con otras Instituciones.

8. REFERENCIAS

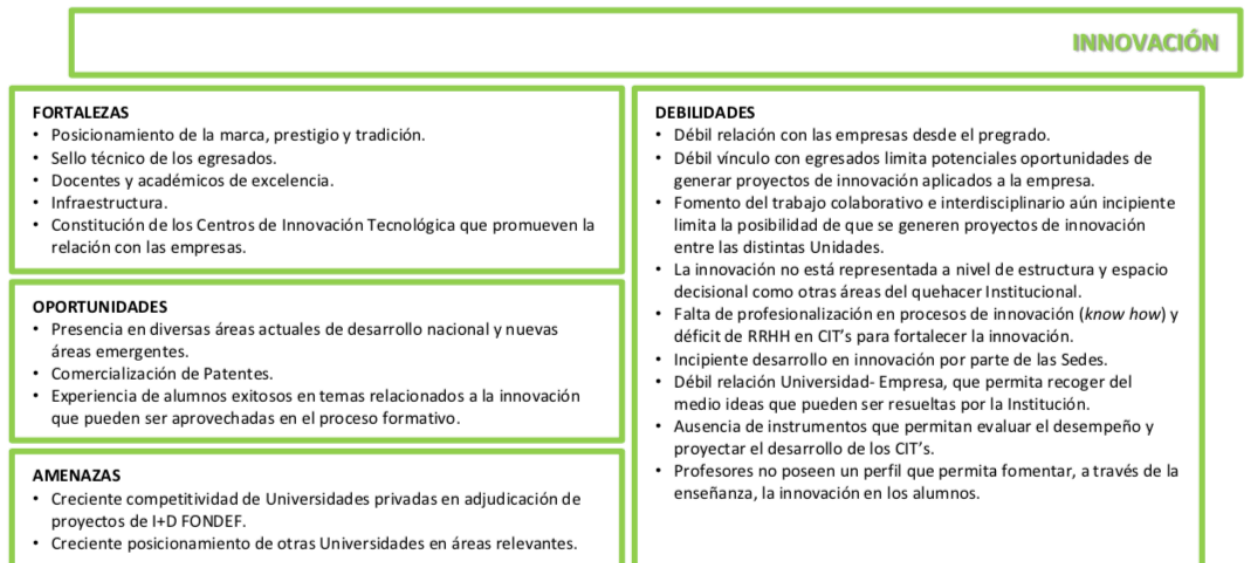
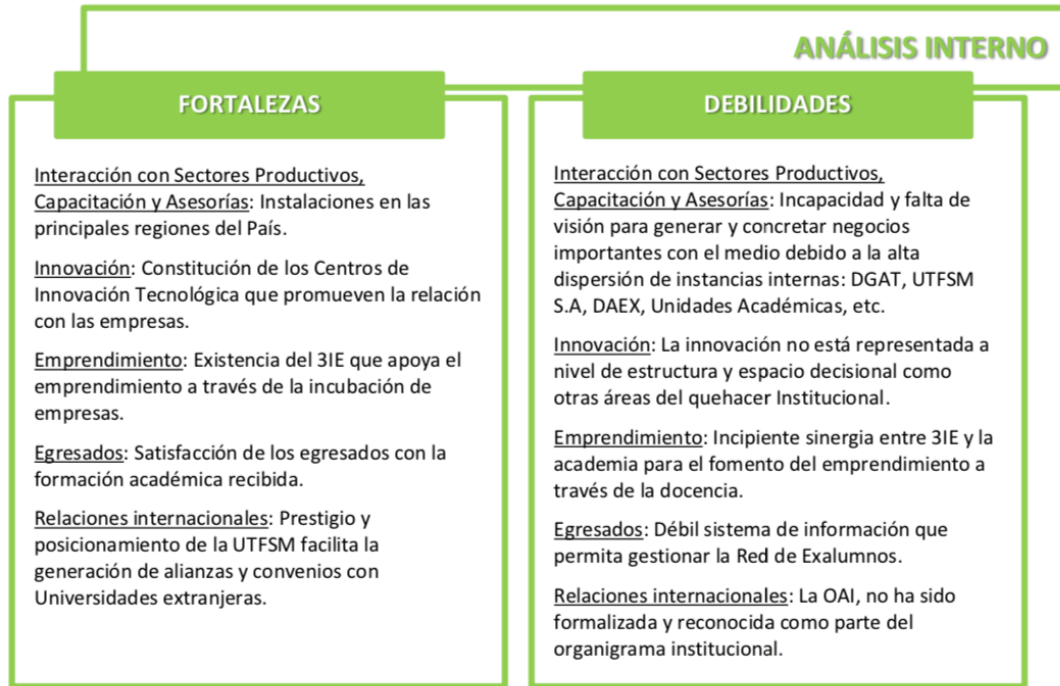
TRABAJOS CITADOS

- AEXA. (Septiembre de 2018). Red de Exalumnos. Obtenido de <http://www.exalumnos.usm.cl/sobre-la-red/aexa-en-el-mundo/>
- Brochure Red G9. (2017). Red G9. Obtenido de <http://redg9.cl/brochure-red-g9-2017/>.
- CNA. (2008). MANUAL DE PARES EVALUADORES GUÍA PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA CON FINES DE ACREDITACIÓN CARRERAS Y PROGRAMAS DE PREGRADO. Obtenido de http://acreditacion.cl/pdf/manual_pares_evaluadores.pdf
- CNA . (2011). Resolución de Acreditación Institucional N° 162 UTFSM. Comisión Nacional de Acreditación.
- CNA. (Noviembre 2016). Resolución de Acreditación Institucional N° 386.
- Colocaciones UC. (2018). Obtenido de Escuela de Ingeniería UC.: <https://www.ing.uc.cl/vinculacion-con-el-medio/desarrollo-laboral/colocaciones-quienes-somos/>
- Consejo Superior . (Mayo 2016). Ajuste de Políticas Institucionales por Área.
- Dess, G. G. (2003). Dirección estratégica : creando ventajas competitivas. Madrid, España: McGraw-Hill.
- FCFM, F. L. (s.f.). Ferias Laborales FCFM. Obtenido de <http://www.feriaempresarial.cl/estudiante/>
- GESTAL. (10 de Septiembre de 2018). GESTAL Gestion de Talentos. Obtenido de GESTAL: <https://gestal.usm.cl/nosotros/>
- Hax, A. (2010). El modelo Delta, reinventando la estrategia de tu negocio . Estados Unidos.
- Hederson, B. (1989). The origin of strategy. Harvard Business Review .
- Informe de Autoevaluación UTFSM. (2016). Informe de Autoevaluación. Valparaíso: UTFSM.
- Ley 20129. (2018). ESTABLECE UN SISTEMA NACIONAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION SUPERIOR. Legislación Chilena.
- Maluk, Camila. (2017). Plan de Desarrollo Anual de GESTAL.
- Maluk, Camila. (2017). Lineamientos estratégicos de GESTAL.
- Maluk, Camila. (2017). Informe de Gestión Gestal. Valparaíso.
- Mauborgne, W. C. (2005). La estrategia del océano azul. Harvard Business Press.

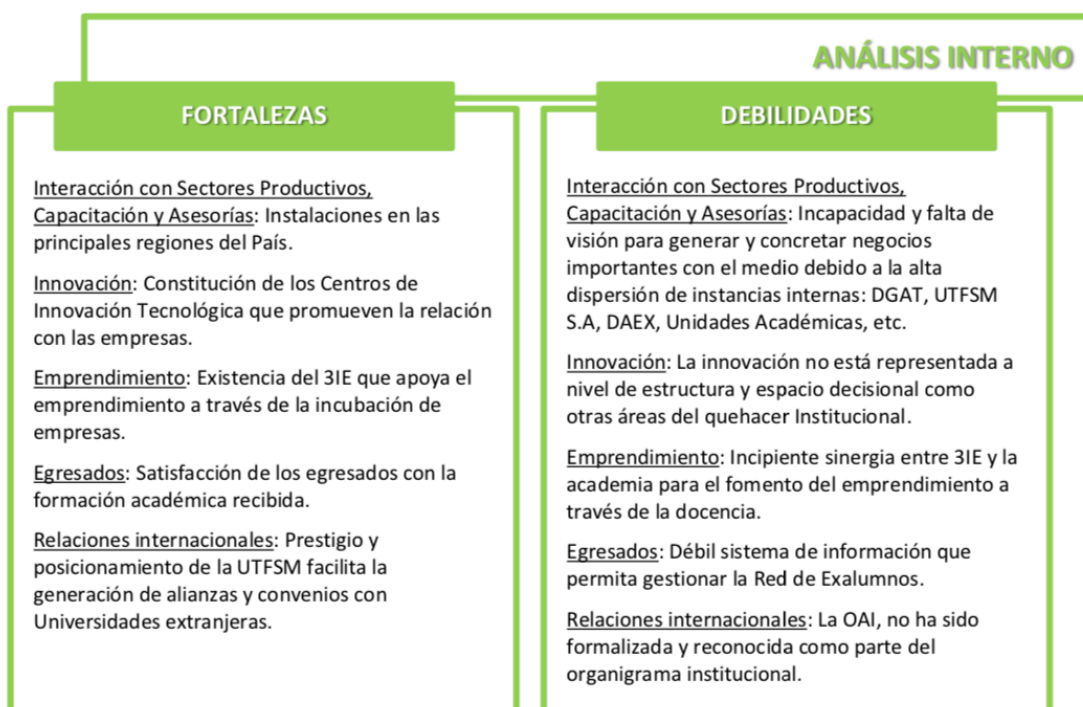
- Medio, V. c. (2018). Universidad Adolfo Ibáñez. Obtenido de <https://www.uai.cl/vinculacion-con-el-medio/>
- NexoLaboral. (s.f.). Obtenido de <http://pregrado.fen.uchile.cl/?sitio=nexolaboral>
- Norton, Robert S. Kaplan y David P. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. Harvard Busisness Review.
- Norton, Robert S. Kaplan y David P. (2008). The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Harvard Business.
- PEI. (2014). Plan Estartégico Institucional 2014 - 2018 Universidad Técnica Federico Santa María .
- Piero Soto. (2014). PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO 2015-2020 PARA LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL.
- Porter, Michael E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvad Busisness Review.
- Porter, M. E. (1996). ¿Qué es la estrategia? Harvard Busisness Review.
- Presupuesto, F. D. (2018). Presupuesto Vinculación con el medio 2010-2018. Valparaíso.
- Programa Rectoría . (2018). Programa Rectoría Darcy Fuenzalida Periodo 2018 - 2022.
- Rukstad, D. C. (2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? Harvard Busisness Review.
- Red Alumni. (Noviembre de 2018). Obtenido de Red Alumni: <https://alumni.uai.cl/>
- R. Kaplan, D. N. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Busisness Review.
- Treacy, M. y. (1995). The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. EE.UU.: Addison-Wesley.
- UC, C. e. (11 de noviembre de 2018). Centro enlace UC. Obtenido de <http://enlace.uc.cl/empresas/servicios/>
- UCh, D. (11 de noviembre de 2018). Departamento de Ingeniería Mecánica. Obtenido de <http://dimec.uchile.cl/web/category/bolsa/ofertas-de-trabajo/>
- UDAI. (2018). Planificación USM. Obtenido de <http://www.planificacion.usm.cl/udai/>
- Universidad de Chile. (11 de Noviembre de 2018). Acreditación Institucional. Obtenido de <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/asuntos-academicos/acreditacion-institucional/areas-de-acreditacion/145453/vinculacion-con-el-medio>
- Universidad Técnica Federico Santa María. (10 de Septiembre de 2018). USM. Obtenido de <https://www.usm.cl/universidad/historia/>

9. ANEXOS

Anexo 1. Análisis FODA Programa Estratégico Institucional



Anexo 2. Análisis FODA Programa Estratégico Institucional



Anexo 3. Prosupuesto CDP – GESTAL desde 2010 hasta la Fecha. Fuente: Dirección de Presupuesto UTFSM 2018

GRUPO PRESUPUEST	GRUPO PRESUPUEST	COD. ORGANIZACION	ORGANIZACION	TIPO	CLASIFICACION opex	SEDE	2010		2011		2012		2013	
							PPTO	EJEC	PPTO	EJEC	PPTO	EJEC	PPTO	EJEC
DVM	OFC.ENLACE	1E32GE	INS GESTION OFICINA GESTION	Programa_anual	OPERACIÓN	INSTITUCIONAL			-	-	-	-	-	-
	OFC.ENLACE	1E32RE	INS REMUNERACIONES CENT	Remuneración	REMUNERACION	INSTITUCIONAL			-	-	12,718,056	12,718,056	13,494,617	13,494,617
	OFC.ENLACE	1E3402	VAL FET APOORTE UTFSM	Programa_anual	OPERACIÓN	VALPARAISO			-	-	-	-	-	-
	RECTORIA	1E1203	INS OFICINA DE GESTION DE	Programa_anual	DESARROLLO	INSTITUCIONAL			-	-	-	-	-	-

GRUPO PRESUPUEST ADOR	GRUPO PRESUPUEST O	COD. ORGANIZACION	ORGANIZACION	TIPO	CLASIFICACION opex	SEDE	2014		2015		2016		2017		2018	
							PPTO	EJEC	PPTO	EJEC	PPTO	EJEC	PPTO	EJEC	PPTO	EJEC a 07/11/2018
DVM	OFC.ENLACE	1E32GE	INS GESTION OFICINA GESTION	Programa_anual	OPERACIÓN	INSTITUCIONAL	-	-	-	-	11,372,800	6,905,806	5,000,000	5,073,742	14,800,000	9,831,552
	OFC.ENLACE	1E32RE	INS REMUNERACIONES CENT	Remuneración	REMUNERACION	INSTITUCIONAL	14,411,484	17,269,555	19,455,120	21,119,188	22,774,128	22,579,707	23,344,476	17,715,120	26,268,180	18,496,278
	OFC.ENLACE	1E3402	VAL FET APOORTE UTFSM	Programa_anual	OPERACIÓN	VALPARAISO	-	-	9,279,932	8,955,932	14,464,500	12,572,783	22,548,000	23,102,828	27,700,000	27,362,461
	RECTORIA	1E1203	INS OFICINA DE GESTION DE	Programa_anual	DESARROLLO	INSTITUCIONAL	-	-	-	-	-	-	-	-	14,800,008	2,514,394

UNIDAD 2	AÑO INICIO		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
			PPTO	EJEC	PPTO	EJEC	PPTO	EJEC	PPTO	EJEC	PPTO	EJEC	PPTO	EJEC	PPTO	EJEC a 07/11/2018
DVM	2012	CENTRO DESARROLLO PROFESIONAL	23,400,000	20,302,340	0	3,097,660	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2013	UNID EMPLEABILIDAD Y CONTACTO EMP	-	-	13,000,000	13,000,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2017	INS DVM FORT BOLSA EMPLEO USM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,000,000	9,697,135	0	302,865