

Fortaleciendo la Vinculación con Egresados y Egresadas: El caso de la Universidad de Santiago de Chile

Strengthening Alumni Relationships: The case of the University of Santiago of Chile

- **Georgina Durán Lorca**
Universidad de Santiago de Chile, Chile
georgina.duran@usach.cl
<https://orcid.org/0009-0001-2141-8524>

- **María Soledad Urquieta Fuentes**
Universidad de Santiago de Chile, Chile
maria.urquieta@usach.cl
<https://orcid.org/0009-0003-0394-2036>

- **Marcelo Loyola Avilés**
Universidad de Santiago de Chile, Chile
marcelo.loyola@usach.cl
<https://orcid.org/0000-0001-6559-2690>

RESUMEN

Este artículo examina el modelo de gestión implementado por la Unidad de Vínculos con Egresados/as, Empleadores y Sectores Productivos de la Universidad de Santiago de Chile en sus primeros cinco años. Se evalúan objetivos iniciales, estrategias y líneas de trabajo, así como los resultados obtenidos y las áreas de mejora identificadas con el objetivo de comprender cómo se ha fortalecido su rol en la vinculación con egresados/as y empleadores, mejorado las formas de relacionamiento mediante la institucionalización de este vínculo. La metodología incluye un análisis teórico, la revisión del quehacer de la Unidad y la evaluación del modelo de gestión implementado. Entre los principales logros se

destacan el relacionamiento efectivo con estudiantes y recién egresados/as, a través de la fidelización temprana, como con egresados/as con trayectoria profesional, por medio de la fidelización secundaria, y el fortalecimiento de lazos con empleadores. Además, se relevan las buenas prácticas y el liderazgo de la Unidad en instancias de VcM a nivel nacional e internacional. Las proyecciones de la Unidad se enfocan en consolidar sus líneas estratégicas y ampliar su impacto, fortalecer y diversificar las formas de relacionamiento con egresados/as, promover vínculos que favorezcan su desarrollo profesional y la conexión con la Universidad.

PALABRAS CLAVE: Vinculación con el Medio, Egresados/as, Empleabilidad, Institucionalización, Desarrollo profesional.

ABSTRACT

This article examines the management model implemented by the Unidad de Vínculos con Egresados/as, Empleadores y Sectores Productivos of the University of Santiago of Chile in its first five years. Initial objectives, strategies, and lines of work are evaluated, as well as the results obtained and the areas for improvement identified to understand how its role in the relationship with graduates and employers has been strengthened, improving the forms of relationship through the institutionalisation. The methodology includes a theoretical analysis, a review of the Unit's work, and an evaluation of the management model implemented. Among the main achievements

are the effective relationship with students and recent graduates, through early loyalty, as well as with graduates with professional careers, through secondary loyalty, and the strengthening of ties with employers. In addition, the good practices and the leadership of the Unit in instances of VCM at national and international levels are highlighted. The Unit's projections are focused on consolidating its strategic lines and expanding its impact, strengthening and diversifying the forms of relationships with graduates, and favouring their professional development and connection with the University.

KEYWORDS: Community Engagement, Alumni, Employability, Institutionalization, Professional Development.

HACIA UNA VINCULACIÓN AFECTIVA Y MISIONAL

Uno de los principales ejes misionales de la Universidad de Santiago de Chile como institución de educación superior estatal y pública es la formación de profesionales, la cual se realiza a través de sus más de 70 programas de estudio de pregrado, destacando su excelencia y sello de responsabilidad social como los principales atributos con los que se busca aportar al desarrollo del país.

Dado lo anterior, y según lo establecido en los Criterios y Estándares de Acreditación definidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en su dimensión de Docencia y Resultados del Proceso Formativo, la casa de estudios tiene la responsabilidad de preparar a nivel técnico a las y los futuros profesionales para que se inserten en el mundo laboral con conocimientos y herramientas acorde a sus disciplinas y, por ende, con las competencias y habilidades transversales necesarias para su desarrollo integral.

Si bien podríamos indicar a las instituciones de educación superior como entes formadores e independientes, desde la perspectiva de *torre de marfil*¹, existe una necesidad por parte de ellas de vincularse para generar colaboraciones e incidir en el espacio público desde la bidireccionalidad, ya que es en estas relaciones donde surge una retroalimentación constante que permite dar cuenta de la pertinencia de la casa de estudios para con los diversos sectores y territorios en su rol formador, social y de desarrollo público.

En ese sentido, y considerando la evolución de la noción de Vinculación con el Medio (VcM) en las entidades formadoras nacionales, es que desde 2006, y con la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, se consideró la VcM como una dimensión electiva de acreditación institucional, siendo desde 2018 una dimensión obligatoria, entendiéndose como el “conjunto de nexos establecidos con el medio disciplinario, artístico, tecnológico, productivo o profesional, con el fin de mejorar el desempeño de las funciones institucionales, de facilitar el desarrollo académico y profesional de los miembros de la Institución y su actualización o perfeccionamiento, o de cumplir con los objetivos institucionales” (Comisión Nacional de Acreditación, 2024, p. 11). Con lo anterior, también se definió que las casas de estudios tenían que contar con mecanismos sistemáticos para la vinculación, además de tener un impacto significativo en su área de influencia (Comisión Nacional de Acreditación, como se citó en Irrazábal, 2020), considerando como agentes claves para el relacionamiento a sus egresadas y egresados, entendiéndose desde las definiciones de la Universidad a través de su Política Institucional de Egresados y Egresadas (2020), como “todas aquellas personas que hayan cursado y finalizado programas de estudios de pregrado, postgrado y educación continua” (Universidad de Santiago de Chile, 2020, p.6), ya que la vinculación con estos permite mantener activa la retroalimentación hacia los procesos formativos y la experiencia universitaria, promoviendo la responsabilidad social de las universidades y asegurar su calidad.

A través de las experiencias de inserción y desarrollo profesional, egresados y egresadas pueden dar testimonio de la pertinencia y calidad de su formación en el desempeño laboral, como también de la identidad de la casa de estudios, aportando a la reputación y entregando valor a la institución como ente formador, tanto hacia el mercado laboral como hacia la sociedad en su conjunto. En ese sentido, es sumamente relevante cómo las instituciones de educación superior establecen la vinculación con sus egresados y egresadas, tributando tanto al desarrollo identitario como a las retroalimentaciones necesarias para su desarrollo continuo, ya que se posicionan como un “socio clave que permite mejorar la calidad de la educación, el prestigio y la reputación de la universidad, incluso puede facilitar la adquisición de tecnología minimizando los problemas financieros y mejorando la competitividad de la organización” (Iskhakova et al., 2016, como se citó en Cabana et al., 2021, p. 54). Pero, ¿cómo lograr ese relacionamiento?

1 Denominación a instituciones de educación superior que “investigan y enseñan, pero sin tener en cuenta necesariamente los acontecimientos sociales, creando un hermetismo ficticio al interior de la institución” (Irrazábal, 2020: 298).

Existen diversos factores que influyen de manera positiva en la generación y mantención de este vínculo, basado en componentes actitudinales y de comportamiento. Estos consideran variables, como la satisfacción de la experiencia universitaria en estudiantes de pregrado y la participación de estudiantes en actividades no académicas. Estos elementos, que corresponden a la calidad del servicio educativo de manera integral, se entienden desde la respuesta cognitiva y afectiva de satisfacción de las y los egresados, que facilita un “vínculo psicológico o emocional representado por la promesa explícita o implícita de continuar eligiendo los servicios de la institución e incluso recomendándole, mejorando la imagen y reputación de la universidad en su entorno” (Schlesinger *et al.*, 2012, como se citó en Cabana *et al.*, 2021, p. 55), influyendo en la fidelización de exestudiantes, respondiendo a la identidad que se forja durante la trayectoria estudiantil y que permite trabajar la futura lealtad con su *alma mater*.

A su vez, también influye la calidad académica y el prestigio de la casa de estudios. Si bien este factor está asociado a aspectos de productividad científica y/o académica, también representa la relevancia de la reputación de las universidades a nivel social y laboral, ya que egresados y egresadas mantienen sus relaciones en el tiempo cuando sus casas de estudios tienen un prestigio e imagen positiva, pues esta reputación se transfiere a sus credenciales académicas y profesionales.

Lo anterior podemos asociarlo a las nociones de *Alumni Loyalty* —fidelización de exalumnos en español— que, según las aproximaciones teóricas definidas por Iskhakova *et al.* (2017), se puede definir como:

La lealtad de exalumnos es su fidelidad o devoción con su *alma mater*, basada en dos componentes interrelacionados: actitudinal (intención de lealtad hacia los antiguos alumnos) y conductual (lealtad de acción). La intención de lealtad de los antiguos alumnos se expresa de forma inmaterial como ayuda voluntaria al *alma mater*, y de forma material como el deseo de poner en marcha una ayuda económica, de mantenerse en contacto con la universidad, el interés por obtener noticias de la universidad y voluntad de ser miembro de asociaciones de exalumnos. La lealtad de acción incluye aspectos no materiales, como la ayuda voluntaria al *alma mater*, y aspectos materiales, como la prestación de apoyo financiero, el mantenimiento del contacto con la universidad, la obtención de noticias de la universidad y la pertenencia a la asociación de antiguos alumnos. (p. 29)

Si bien esta lealtad puede ser manifestada de diversas formas, un elemento relevante para cimentarla es el trabajo desde la vinculación afectiva como una de las modalidades del vínculo que establecen las instituciones, permitiendo ir más allá de un vínculo netamente instrumental. Para comprender este relacionamiento de manera específica en la vinculación con exalumnos, entenderemos el vínculo instrumental en base a la utilidad del servicio que puede tener la Universidad con sus egresados/as y viceversa. La institución entrega servicios de empleabilidad a sus egresados y egresadas, apoyando su inserción profesional y, a su vez, estos aportan respecto a la calidad y pertinencia de su formación y el posicionamiento de la institución. Por el contrario, el vínculo afectivo es toda relación que, a partir de un desarrollo del vínculo social y afectivo con las y los estudiantes, crea un sentido de pertenencia que sostiene una vinculación afectiva y solidaria con la institución que los formó, siendo este último fundamental para permitir una continuidad en las relaciones basadas en la confianza e identidad para con la institución.

A lo anterior, se suma la importancia de establecer estos vínculos en etapas tempranas, a través de las experiencias estudiantiles positivas que den cuenta del valor que tiene para su vida profesional el relacionarse con su institución de manera permanente. Si bien algunos autores argumentan que “la fidelidad de un egresado puede ser más importante que la de un estudiante actual” (Cabana *et al.*, 2021, p. 56), debido a ser agentes claves para la reputación de la universidad con el entorno y el mercado laboral, el trabajo de fidelización temprana, con estudiantes, y secundaria, con quienes ya están egresados y egresadas, promueve y aporta al relacionamiento y el cumplimiento de los intereses institucionales misionales, así como al de los que responden a aspectos de acreditación asociados a la denominada vinculación con el medio.

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA VINCULACIÓN CON EGRESADOS Y EGRESADAS

La creación de la Unidad de Vínculos con Egresados/as, Empleadores y Sectores Productivos de la Universidad de Santiago de Chile se origina en un contexto de transformación institucional, impulsado por la necesidad de fortalecer la relación con la comunidad egresada. Esta iniciativa surgió como respuesta a las demandas de un entorno dinámico, que exigía una mayor integración y vinculación entre la Universidad y sus egresados/as, así como con empleadores de todos los sectores del mercado laboral y representantes de los sectores productivos, buscando establecer relaciones de colaboración para fomentar la docencia vinculada, la empleabilidad y el desarrollo de proyectos conjuntos que aportaran al crecimiento mutuo y al avance en los distintos campos profesionales. También responde a los elementos de mejora identificados durante el proceso de autoevaluación institucional para la acreditación del año 2014, que subrayaron la necesidad de institucionalizar la vinculación con las y los egresados como una función clave de la Universidad.

En 2018, la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio tomó la decisión estratégica de reorganizar su estructura central, dando origen a esta unidad funcional². Desde su concepción, su propósito fue articular un sistema institucional que no solo gestione la relación con las y los egresados, sino que también potencie las oportunidades de empleabilidad y desarrolle iniciativas colaborativas entre los diferentes agentes involucrados. Así, se diseñó un modelo de gestión enfocado en abordar necesidades específicas de las y los egresados, contemplando una política institucional de vinculación, la que considera tanto la fidelización temprana como secundaria, dirigidas a quienes recién egresan y a las personas que ya cuentan con una trayectoria profesional, respectivamente.

Desde el 2018, por medio del financiamiento de un proyecto ministerial³, se avanzó en la articulación y generación de actividades de vinculación, consolidando la capacidad institucional para fortalecer y aumentar las relaciones bidireccionales con las y los egresados/as, permitiendo la institucionalización efectiva de esta función universitaria. La creación de esta Unidad también representó el compromiso de la institución con la consolidación de relaciones bidireccionales y sinérgicas, fundamentales para desarrollar proyectos colaborativos que respondan a las demandas del mercado laboral y de los sectores productivos de manera efectiva.

Un hito relevante para la institucionalización de esta temática fue la formulación de una Política Institucional de Egresadas y Egresados (2020–2030), un proceso que comenzó en marzo del 2018 y consideró dos desafíos importantes. Por una parte, consensuar una visión común respecto de la gestión de egresados/as, y por la otra, asegurar un piso mínimo para la gestión institucional de egresados/as, dado que existían diferencias significativas entre las unidades académicas en cuanto a recursos, enfoques y niveles de desarrollo en la vinculación con sus egresados/as.

La elaboración de la política se llevó a cabo mediante una metodología participativa que incluyó diversas etapas. En la fase de diagnóstico, se revisaron 50 informes de acreditación de carreras de pregrado y se analizaron las actividades de gestión de egresados/as realizadas en otras universidades, tanto chilenas como extranjeras. En la fase de construcción, que comenzó en abril de 2018, se realizaron grupos focales y reuniones ampliadas con cerca de 160 personas, quienes discutieron sobre el rol, las proyecciones y las expectativas del vínculo entre la Universidad y sus egresados/as. Finalmente, entre septiembre y octubre de 2020 la propuesta final de la política fue validada y aprobada⁴, siendo presentada a la comunidad universitaria en noviembre del mismo año, con miras a su difusión e implementación.

Así, la formulación de esta política permitió alcanzar definiciones estratégicas de común acuerdo, cimentando la idea de que las y los egresados son una parte integral de la comunidad universitaria, actuando como embajadores del sello y los valores institucionales de la casa de estudios. Esto

2 Resolución Universitaria N° 7841 de 2018.

3 Objetivo N° 3 del Convenio Marco N° 1856/2018, que buscaba consolidar la capacidad institucional para desplegar e incrementar el sistema de relaciones bidireccionales.

4 Resolución Universitaria N° 6036 del 18 de noviembre de 2020.

Mesas de trabajo para la Formulación de la Política de Egresados y Egresadas Usach (abril de 2019).



reconoce a las y los egresados como agentes activos de las dinámicas institucionales, definiendo claramente su rol y el de la Universidad para generar acciones recíprocas, y estableciendo desde cuándo se inicia el vínculo permanente y sistemático con la comunidad egresada. Este enfoque participativo fomenta el vínculo afectivo y reconoce las contribuciones tangibles e intangibles de las y los egresados, como, por ejemplo, la retroalimentación de los procesos institucionales, la construcción desde la experiencia práctica en procesos académicos, aportar en la generación de redes de contacto y la participación en instancias intergeneracionales e interdisciplinarias, por mencionar algunas. Asimismo, se establecieron los principios que deben orientar la gestión de la vinculación con la comunidad extendida de egresados/as y las líneas de acción que posibilitan su realización. Esto se complementa con la definición de un modelo multinivel de trabajo, diseñado para impulsar el éxito de la política. Este modelo requiere el compromiso y la participación de toda la comunidad universitaria, considerando sus respectivos ámbitos de desarrollo y el cumplimiento de los objetivos institucionales, es decir, una red de trabajo que involucre a la institucionalidad, las unidades académicas y las y los egresados.

MODELO DE GESTIÓN EN TIEMPOS DE PANDEMIA: ADAPTACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA VINCULACIÓN

Durante los primeros años de implementación, el modelo de gestión definido para la Unidad se vio enfrentado a desafíos significativos del contexto local, nacional y global, con el estallido social y la pandemia global de COVID-19. A partir de 2020, la emergencia sanitaria obligó a la Universidad a modificar sus procesos de manera abrupta, adaptando la mayoría de sus actividades a entornos virtuales. Esto significó un desafío, ya que además de conformar una nueva Unidad, también se tuvieron que proyectar sus funciones en un nuevo contexto, marcado por la incertidumbre y distancia física en plena crisis mundial.

De esta manera, la Unidad implementó dos programas dentro de su modelo de gestión: el **Programa Universidad-Egresados/as**, con el objetivo de consolidar una comunidad de egresados/as que reflejara la excelencia de la institución mediante acciones e iniciativas que institucionalizaran la vinculación, con fomento al desarrollo profesional, el reconocimiento a la excelencia y el fortalecimiento del sentido de pertenencia; y el **Programa Universidad-Empresa**, enfocado en generar y consolidar las relaciones entre la casa de estudios y los sectores productivos, orientado en la intermediación laboral de estudiantes, egresados y egresadas, la atracción de talento universitario y la docencia vinculada, para así aportar positivamente al entorno desde el quehacer misional de la institución.

LOGOTIPO LAETITIA, identidad gráfica que representa el *alma mater* de la Universidad de Santiago de Chile como símbolo identitario de la casa de estudios.



Desarrollado por Colectivo GUAU (2020).

En esta primera etapa, la Unidad se enfocó en asegurar la continuidad de sus actividades y fortalecer la vinculación con egresados/as por medio de plataformas digitales. Para esto, se desarrollaron estrategias y se aplicaron herramientas que permitieron mantener el contacto y la comunicación efectiva con la comunidad egresada y estudiantil. En este contexto, destacan la organización de eventos virtuales, como talleres de inserción laboral, encuentros con profesionales egresados, de *networking* y ferias laborales, entre otras, las que facilitaron el relacionamiento entre egresados/as, estudiantes y empleadores/as, además de promover oportunidades laborales y de desarrollo profesional. A modo complementario, la pandemia también impulsó significativamente la innovación en la gestión de la información y el seguimiento de las actividades de vinculación. Se implementaron sistemas digitales para el registro y análisis de datos incipientes, lo que permitió a la Unidad adaptar rápidamente sus planes de acción y responder a las necesidades emergentes de la comunidad de egresados/as.

El hito relevante en este contexto, y en el desarrollo de la red institucional LAETITIA, ha sido la definición de su identidad, tanto en términos de imagen corporativa como de su presencia digital⁵. LAETITIA surge como una iniciativa para que la red se posicione como un puente entre el desarrollo académico y científico de la Universidad y las necesidades tanto de la sociedad como de la vida cotidiana. Este enfoque representa una transformación significativa respecto al relacionamiento tradicional que existía en la Universidad, el cual estaba más asociado con una membresía para egresados/as basada en la nostalgia de los años de estudio.

Con un público objetivo principal enfocado en las y los egresados de la Universidad, LAETITIA también incluye a la comunidad estudiantil, especialmente a quienes están en su último año, por medio de actividades diseñadas para despertar su interés. La construcción de la marca LAETITIA se orienta hacia una identidad más accesible y versátil, que en sus nociones de racional creativo “refleja tanto la alegría y el orgullo de pertenencia a la Usach, como el compromiso de contribuir a una vida cotidiana mejor”. Este proceso de identidad y posicionamiento estuvo respaldado por un análisis de audiencias y por la implementación de una estrategia digital sólida. El manejo de redes sociales y una comunicación visual y escrita en sintonía con los valores de LAETITIA han sido elementos fundamentales para proyectar una oferta de valor clara y atractiva a la comunidad, siendo un referente para egresados y egresadas, así como un canal de comunicación entre la Universidad y sus diversos públicos.

A su vez, también se puso en marcha el Portal de Empleo Usach, una plataforma virtual diseñada para fortalecer las relaciones entre empleadores/as y la comunidad universitaria por medio de la atracción de talentos, permitiendo la publicación, reclutamiento y selección de ofertas laborales,

5 Sitio web LAETITIA: <http://www.laetitia.usach.cl>

programas *trainee*, prácticas y oportunidades de tesis, contribuyendo a la intermediación laboral de egresados, egresadas y estudiantes, además de proporcionar un flujo constante de oportunidades profesionales de manera gratuita, exclusiva y centralizada institucionalmente.

Pese a las dificultades que se presentaron por la crisis sanitaria mundial, la Unidad mantuvo su compromiso con la consolidación y acción efectiva de relaciones bidireccionales y la creación de un ecosistema de apoyo mutuo entre la Universidad, sus egresados/as y los empleadores y empleadoras. Su capacidad de adaptación, demostrada en los primeros años de operación virtual, no solo permitió dar continuidad a la gestión, sino que también permitió fortalecer el modelo de vinculación implementado. Por otro lado, este periodo cimentó las bases para avanzar en una gestión de la vinculación con un enfoque híbrido, atendiendo la experiencia adquirida durante la pandemia permitiendo innovar en las prácticas de vinculación y expandiendo el alcance de la Unidad más allá de las fronteras físicas de la Universidad, asegurando que, independientemente de las circunstancias, el vínculo permaneciera activo y robusto.

Un hito esencial en la institucionalización de la vinculación con egresados/as y la implementación de la política universitaria fue la conformación de la Red de Agentes de Vinculación con Egresados/as (Reave) durante el segundo semestre de 2019. Este espacio intrauniversitario surge en el marco del trabajo de formulación de la política de vinculación con egresados/as de ese año, y está integrado por representantes de diversas unidades académicas de la Universidad. Su propósito es potenciar el desarrollo del área a través del intercambio de buenas prácticas de fidelización temprana y secundaria, la comunicación efectiva con egresados/as y la gestión colaborativa de acciones conjuntas, las cuales se implementaron desde ese mismo año y permanecen vigentes hasta hoy. Lo anterior evidencia el fortalecimiento continuo e integrativo del vínculo entre la Universidad y sus egresados y egresadas, aportando positivamente tanto a su desarrollo profesional como a la relación a largo plazo con la institución.

Cabe destacar que entre 2023 y 2024 la Unidad ha trabajado su mejora continua a través de la revisión, evaluación y aprendizaje de los procesos bajo el modelo de gestión mencionado anteriormente y bajo un enfoque de adaptación estratégica. Este se ha basado en la aplicación de instrumentos, en específico en el desarrollo y análisis de encuestas, entregando resultados positivos asociados a la disposición e interés que la comunidad egresada tiene en el fortalecimiento de su vinculación con la institución, además de colaborar activamente y mantener una comunicación continua para satisfacer sus expectativas y necesidades profesionales⁶. Estos resultados también han proporcionado información clave para vislumbrar acciones estratégicas y proyectar de manera óptima el plan de trabajo, orientado a responder a las necesidades de la comunidad.

Dado lo anterior, y como parte de la mejora continua en iniciativas de apoyo a la empleabilidad y desarrollo de carrera, se llevó a cabo un estudio con objeto de describir y caracterizar las evaluaciones y opiniones de estudiantes, egresados y egresadas que participaron de las iniciativas que se implementaron desde el 2020 a 2022⁷. De esta manera, se reveló que gran parte de los participantes de las acciones fueron recién egresados/as y/o con un máximo de dos años de titulación, lo que da cuenta de la necesidad que tiene este público de mecanismos de apoyo para la inserción laboral. También permitió a la Unidad identificar áreas clave para la optimización de sus iniciativas de empleabilidad, particularmente en la adecuación de contenidos a la diversidad de carreras, sus campos ocupacionales y en la generación de oportunidades de vinculación laboral para disciplinas menos representadas. Los hallazgos obtenidos sirvieron como base para tomar decisiones que reforzarán la pertinencia y efectividad de las iniciativas, con miras a mejorar el impacto de estas en la trayectoria profesional de las y los egresados.

6 Con una tasa de respuesta del 12,82%, el 90,51% de los participantes mostró interés en establecer vínculos, destacando áreas como la oferta de prácticas profesionales y oportunidades laborales como sus principales formas de contribución. Encuesta de Levantamiento de Interés en la Vinculación con Egresados/as (2022).

7 Este estudio incluyó entrevistas en profundidad y encuestas online a un total de 167 personas. "Estudio sobre la efectividad y pertinencia de las iniciativas de apoyo a la empleabilidad y desarrollo profesional de la Unidad de Vinculación de la Universidad de Santiago de Chile" (2023).

Estos esfuerzos han permitido a la Unidad ajustar sus estrategias y acciones en función de las necesidades y expectativas de la comunidad egresada. Basándose en la experiencia adquirida y los desafíos enfrentados en los primeros años de operación, desde 2024 la Unidad ha establecido líneas estratégicas de trabajo que se alinean con su misión de fortalecer la vinculación con egresados/as. Estas líneas incluyen la institucionalización de la vinculación con egresados/as, el apoyo a la empleabilidad y desarrollo de carrera, la vinculación con egresados/as y la vinculación con empleadores/as. Estas estrategias reflejan un compromiso continuo con la mejora y adaptación del sistema, garantizando una gestión efectiva que responde a las necesidades de la comunidad egresada y se ajusta a los objetivos institucionales de la Universidad.

CONSOLIDACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA FORTALECER LA VINCULACIÓN CON EGRESADOS/AS A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA Y MEJORA CONTINUA

Iniciado el año 2024, la Unidad de Vínculos con Egresados/as, Empleadores y Sectores Productivos se consolida con una significativa adecuación de su modelo de gestión, implementando cuatro nuevas líneas de acción estratégicas. Esta transformación responde a la experiencia acumulada durante los primeros cinco años de su creación, permitiendo una adaptación más efectiva a las demandas actuales de empleabilidad, vinculación y desarrollo profesional de sus egresados y egresadas. De esta manera, la Unidad refuerza su compromiso con la mejora continua y la innovación en los servicios que ofrece a la comunidad universitaria y el mercado laboral, que responden directamente a la Política de Egresadas y Egresados de la casa de estudios.

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA VINCULACIÓN CON EGRESADOS/AS

A través de esta línea, se busca establecer estructuras y procesos formales dentro de la institución, dedicados específicamente a la gestión de la instalación del relacionamiento de egresados/as y la Universidad, que en términos concretos responde a la implementación de la Política Institucional y estrategia general de vinculación con egresados/as de la Universidad. Se destaca la consolidación de la Red interna de Agentes de Vinculación con Egresados/as-Reave Usach, espacio intrauniversitario que reúne a representantes de diversas unidades académicas de la Casa de Estudios y cuyo propósito es potenciar el desarrollo del área a través del intercambio de buenas prácticas de fidelización, seguimiento y gestión colaborativa de acciones conjuntas que fortalezcan la relación de los egresados/as con su *alma mater*. Actualmente, se cuenta con la representación de siete decanatos y 30 unidades académicas⁸. Otra acción relevante es la elaboración anual del Informe de Cobertura Institucional de Actividades de Vinculación con Egresados/as, una iniciativa que permite visualizar la implementación de la política universitaria en las unidades académicas. Este proceso se lleva a cabo mediante el registro de las actividades de vinculación con egresados/as realizadas por diversas unidades mayores y académicas de la Universidad. La sistematización y el análisis de la información recopilada están a cargo de la Unidad, que desde 2019 ha registrado más de 1.500 actividades ejecutadas⁹.

El posicionamiento de LAETITIA, Comunidad de Egresados/as Usach, a través de su plataforma web, que también incluye el Portal de Empleo Institucional, se ha convertido en una herramienta clave para facilitar el registro de usuarios y mejorar el seguimiento de las actividades mediante bases de datos más actualizadas y precisas. La automatización de procesos como la inscripción a actividades, la actualización de perfiles y el seguimiento de interacciones en el ámbito laboral, permite una

8 Última actualización de integrantes Reave realizada en agosto 2024.

9 El Informe se realiza desde 2019, comprendiendo un periodo de registro de actividades desde 2014 a 2023.

segmentación más eficiente y una personalización de los servicios ofrecidos. Desde su creación en 2021, en la plataforma han registrado aproximadamente a 13.000 estudiantes y egresados/as¹⁰.

A propósito del contexto nacional e internacional en el cual se crea la Unidad y se implementan sus primeras acciones y actividades, las comunicaciones y las plataformas sociales adquirieron gran relevancia tanto para implementar la estrategia de posicionamiento de la comunidad de egresados/as, como para el relacionamiento que esta vinculación requiere y demanda, volviéndose un aspecto fundamental para su desarrollo. En este sentido, las redes sociales de la Unidad han permitido y facilitado el posicionamiento, visibilidad y alcance de iniciativas tanto a nivel interno como externo a la institución. Actualmente, se cuenta con cuatro cuentas oficiales en redes sociales: LinkedIn, Instagram, X y YouTube, cuyo incremento de seguidores ha sido permanente. A agosto del 2024 existe un aumento de un 13% respecto al año 2023¹¹, dando cuenta de que los espacios digitales también manifiestan la fidelización y sentido de pertenencia de estudiantes, egresados y egresadas. Otra estrategia de comunicación que se ha implementado con el objetivo de mantener a egresados y egresadas informadas del quehacer de su *alma mater* y fortalecer el posicionamiento de la plataforma web con la comunidad, es el *Boletín LAETITIA*, publicación mensual enviada por correo electrónico que incluye noticias, convocatorias, anuncios y otros contenidos de interés para profesionales formados en la Universidad. Este mecanismo de fidelización secundaria, implementado desde junio de 2022, ha alcanzado a la fecha 26 ediciones, destacándose por una tasa de apertura promedio del 37%. Este indicador refleja la relevancia que esta información tiene para las y los integrantes de la comunidad.

En un importante avance para la consolidación de su labor, la Unidad de Vínculos con Egresados/as, Empleadores y Sectores Productivos ha sido parte activa de la Red de Unidades de Egresadas(os), Graduadas (os) y Tituladas(os) de las Universidades del Estado de Chile (Regrat) a partir del año 2020. Esta instancia es una iniciativa voluntaria de representantes de planteles estatales, y tiene como objetivo generar un espacio articulado de trabajo colaborativo entre las universidades del Consorcio. Desde diciembre de 2023, la Unidad asumió el liderazgo en la coordinación general de la red, lo que representa un hito de posicionamiento del trabajo realizado en los últimos cinco años, reafirmando su rol como referente en la vinculación con egresados/as a nivel estatal.

10° ENCUENTRO Regrat 2024 en Usach (agosto 2024).



Desarrollado por Colectivo GUAU (2020).

10 Información en base al registro en la plataforma web www.laetitia.usach.cl. El registro total al mes de agosto es de 12.978 estudiantes y egresados/as.

11 El número de contactos/seguidores al mes de agosto 2024 en las cuatro RR.SS. de la Unidad sumaban 14.607, en 2023 el número de contactos/seguidores era de 12.238.

Como reflejo de su liderazgo en la Regrat Chile, la Unidad organizó el 10° Encuentro de la Red el 7 y 8 de agosto en la Universidad. Este evento reunió a representantes de doce universidades estatales para discutir estrategias de inclusión laboral a través de los servicios de carrera de las universidades. El encuentro incluyó un conversatorio sobre el rol de las universidades en la inclusión laboral, mesas de trabajo colaborativas y un taller sobre discapacidad “invisible”. La actividad culminó con una reunión ampliada para discutir conclusiones y planificar futuras iniciativas. Esta actividad destaca el liderazgo de la Unidad y su compromiso con la vinculación con egresados/as y su inclusión laboral en el ámbito universitario estatal.

Cierre de Ciclo de Café Virtual Usach (septiembre 2022).



Taller Portal de Empleo Usach: apoyo para la empleabilidad y transición profesional, realizado con estudiantes de Ingeniería Civil Industrial y Magíster en Ingeniería Industrial (junio 2022).



APOYO A LA EMPLEABILIDAD Y DESARROLLO DE CARRERA

En esta línea se han implementado actividades de fidelización temprana orientadas al apoyo de quienes egresan, facilitando la transición al mundo laboral y el fortalecimiento del sentido de pertenencia e identidad institucional. Las actividades en esta línea son aquellas que se conocen como de apresto laboral, que ponen énfasis en la búsqueda de trabajo y la preparación personal de los postulantes a oportunidades profesionales. Destacan los Talleres de Empleabilidad “Café Virtual Usach”, espacio orientado a la entrega de herramientas de fortalecimiento a la empleabilidad y proceso de inserción laboral. Durante el periodo 2020-2023 se realizaron 42 sesiones, dirigidas principalmente a estudiantes de últimos años y recién egresados/as.

Otro de los servicios desarrollados son los Talleres de “Portal de Empleo Usach: apoyo para la empleabilidad y transición profesional”, instancia enfocada en el funcionamiento del Portal de Empleo Institucional, que ofrece familiaridad con el uso de la plataforma y sus herramientas, así como orientaciones clave para afrontar con éxito la búsqueda de trabajo. Esta iniciativa se ha desarrollado en 13 ocasiones desde su implementación en 2022 y es solicitado directamente por las unidades académicas, desarrollándose en cursos con estudiantes de últimos niveles de formación disciplinar.

Por su parte, las Asesorías Laborales Usach destacan por ser un servicio personalizado, liderado por psicólogos expertos en atracción de talentos. Las sesiones consideran un ejercicio de simulación de entrevista laboral acompañado de la retroalimentación de *curriculum vitae*, entre otras temáticas asociadas. A la fecha, 115 integrantes de la comunidad universitaria, entre estudiantes, egresados y egresadas, han sido beneficiados por este servicio para preparar y fortalecer su búsqueda de empleo.

Complementario a estos espacios que propician el aprendizaje están las acciones de relacionamiento con empleadores/as, donde encontramos la difusión de programas de

atracción de talentos y marcas empleadoras, como las instancias denominadas “Conecta tu Talento”, actividades de relacionamiento directo con empresas y organizaciones que permiten entregar información, orientación u oportunidades de inserción profesional en el mercado laboral actual junto a empleadores/as que tienen interés en el talento y perfil de las y los estudiantes, egresados y egresadas de la Universidad. Desde su implementación en 2022 a la actualidad, se reportan 40 actividades asociadas a esta iniciativa, como charlas, talleres, activaciones y visitas a terreno.

Un hito relevante es la Feria Laboral Usach, iniciativa anual de alcance institucional que pone a disposición oportunidades profesionales para todas las áreas disciplinares impartidas por la institución. Las ofertas laborales que se ofrecen abarcan prácticas profesionales, programas de entrenamiento, primeros empleos y oportunidades profesionales, además de instancias de conexión y aprendizaje mediante talleres, charlas y *networking* profesional. En sus cuatro versiones *online* destaca la participación de más de 4.900 estudiantes y egresados/as, y de más de 180 empleadores en promedio, quienes buscan posicionar sus organizaciones en una universidad foco a nivel de empleabilidad¹².

Activaciones LAETITIA junto a empleadores/as en el campus universitario, Feria Laboral Usach 2023 (noviembre 2023).



Egresadas y egresados en conexión. *Networking* para expandir horizontes, Feria Laboral Usach 2023 (noviembre 2023).



VINCULACIÓN CON EGRESADOS/AS

Esta tercera línea de acción busca desarrollar e implementar actividades de fidelización secundaria enfocadas en las necesidades de egresados/as, así como el fortalecimiento de su identidad institucional. En este sentido, las instancias de encuentro con egresados y egresadas son parte de las acciones propiciadas por la Unidad, y contemplan dos actividades. La primera son los desayunos con egresados/as y el rector de la Universidad, espacio donde los egresados y egresadas han planteado su visión respecto a la institución y los desafíos de las misma en la actualidad. A la fecha se han realizado cinco desayunos¹³, convocando a 63 profesionales de destacada trayectoria representantes de las diferentes disciplinas de la casa de estudios. Por otro lado, se encuentran los encuentros de egresados y egresadas Usach, espacio virtual de conversación e interacción entre egresados/as y estudiantes a partir de diferentes temáticas de interés laboral y social. Se han realizado nueve instancias, que convocaron a 225 participantes¹⁴.

12 Registro virtual de actividades de apoyo a la empleabilidad y desarrollo de carrera y otras iniciativas de la Unidad se pueden encontrar en su canal de Youtube <https://www.youtube.com/@laetitiaegresadosusach7412/playlists>

13 Los desayunos de egresados con el rector registran la realización de cuatro instancias durante el año 2019 y uno durante el 2023.

14 Los encuentros de egresados y egresadas Usach registran la realización de cinco sesiones durante el 2020, una sesión el 2021 y tres sesiones el 2022.

En esta línea también se consideran los reconocimientos a egresados y egresadas que destacan por perfiles profesionales que representan tanto el sello como el espíritu de esta institución. Así, sobresalen dos acciones: el Premio Egresados/as de Excelencia y el Reconocimiento Espíritu *Alma Mater*. El Premio Egresados/as de Excelencia se enmarca en el Premio a la Excelencia en Vinculación con el Medio de la Universidad, y reconoce la trayectoria de egresados/as por su contribución de manera destacada, sustancial y significativa al desarrollo de la sociedad, sobresaliendo en distintos sectores sociales tanto a nivel regional y nacional como internacional, en directa concordancia con los valores institucionales de la Universidad. Este galardón se estructura en tres categorías distintivas, cada una reflejando el impacto positivo y transformador: Incidencia en Políticas Públicas, Innovaciones Productivas y Desarrollo Tecnológico e Impacto Territorial Comunitario. Desde el año 2020 a la fecha se ha reconocido la trayectoria de 18 egresados y egresadas. Asimismo, el Reconocimiento Espíritu *Alma Mater* Usach busca distinguir a un recién egresado/a por su espíritu diferenciador y valores institucionales durante su trayectoria formativa. La selección del perfil destacado es realizada por cada Unidad Académica. Hasta la fecha se ha reconocido a 113 recién egresados y egresadas en sus respectivas ceremonias de titulación¹⁵.

Desayuno con egresados/as y el rector de la Universidad (octubre 2023).



Ceremonia Premio Egresados/as de Excelencia 2023 (abril 2024).



Asimismo, la Unidad ha implementado dos campañas comunicacionales anuales con el objetivo de fortalecer el posicionamiento y registro de LAETITIA, Comunidad de Egresados/as, y del Portal de Empleo Institucional, contabilizando nueve campañas realizadas. Asimismo, destaca la Campaña 8M en la Usach, desarrollada desde el 2023 como conmemoración del Día Internacional de la Mujer. En ella, se destaca el perfil de 15 egresadas y su testimonio en sus entornos profesionales, sus experiencias personales y en la Universidad, reflexionando acerca del rol de la mujer en el trabajo, su impacto y desafíos en la sociedad y en la esfera pública.

Finalmente, en esta misma línea, la Unidad ha colaborado e impulsado la participación de egresados y egresadas en instancias institucionales de posicionamiento del sello y valores de la casa de estudios, como en la publicación de #SoyUSACH, en colaboración con el Departamento de Comunicaciones y Medios del plantel. Asimismo, la unidad fue convocada para apoyar la elaboración de suplementos para el diario *El Mercurio*, donde el año 2019, bajo el nombre "Construimos el pasado, te entregamos el futuro", se destaca a 25 egresados/as, y para el año 2023, bajo el nombre "Tradición y excelencia con mirada de futuro", se relevaron los perfiles de cuatro egresados y egresadas.

15 Por motivos de la pandemia de COVID, el año 2021 no se realizó entrega de este reconocimiento, al estar suspendidas las actividades de carácter presencial.

VINCULACIÓN CON EMPLEADORES/AS Y EMPRESAS

La línea de Vinculación con empleadores/as y empresas busca establecer y mantener el relacionamiento con agentes claves del entorno para fomentar la empleabilidad de la comunidad, como también para fortalecer la docencia vinculada. En ese sentido, existe un trabajo de seguimiento, gestión y fidelización de empresas y organizaciones de manera permanente, estableciendo vínculos con organizaciones que consideran a la Universidad como institución de educación superior foco en talento y conocimiento, permitiendo complementar la dotación de empleadores en el Portal de Empleo Institucional, Feria Laboral Usach y en iniciativas de la línea Apoyo a la Empleabilidad y Desarrollo de Carrera en acciones de relacionamiento directo con empleadores/as, tanto para la Unidad como para las Facultades y/o Departamentos.

Además de esta vinculación permanente con cerca de 300 empleadores/as, un hito que se destaca en el año 2023 es la conformación de la Red de Empleadores Usach como mecanismo de institucionalización que abarca la relación con empleadores/as y responde a la implementación de la Política de Egresados y Egresadas. Su conformación es resultado de una identificación inicial de los rubros de las empresas y organizaciones vinculadas con la Universidad, en materia de intermediación laboral, a través del Portal de Empleo Institucional y de relacionamiento directo. A menos de un año de su conformación cuenta con 16 socios clave, proyectando su apertura.

Conformación Red de Empleadores Usach (diciembre 2023).



Respecto a docencia vinculada, la línea asociada al trabajo con empleadores y sectores productivos aporta a través del Programa Aula Activa Usach, iniciativa de vinculación entre el quehacer académico y docente universitario con empresas nacionales, que busca incentivar el desarrollo de proyectos que utilizan metodologías de aprendizaje activo para resolver necesidades de la industria, en específico de pequeñas y medianas empresas que, en su mayoría, están vinculadas a Centros de Negocios Sercotec. Desde su implementación en el primer semestre del 2022 a la fecha, se han desarrollado 50 proyectos en 17 asignaturas, impactando de manera significativa tanto a estudiantes como a beneficiarios externos, generando instancias de acercamiento al mundo profesional a través de primeras experiencias con beneficiarios o clientes reales.

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En 2023, la Unidad aplicó un estudio sobre la efectividad y pertinencia de sus iniciativas de apoyo a la empleabilidad y desarrollo profesional implementadas¹⁶, cuyo objetivo principal fue describir y caracterizar las evaluaciones de estudiantes y recién egresados/as que habían participado en estas actividades. Respecto a los resultados generales, estos muestran que existe una valoración positiva de los beneficiarios respecto a las instancias de apresto laboral, considerando que dos tercios de la muestra manifestaron no poseer espacios de preparación para el mercado laboral en sus carreras. Esta debilidad respecto a la falta de espacios de formación y preparación para el mundo laboral en las mallas curriculares da cuenta de la respuesta que la Unidad entrega a la comunidad, afianzando sus esfuerzos y compromiso institucional a través del cumplimiento de la Política de Egresadas y Egresados, promoviendo de manera activa iniciativas y acciones en pos de mejorar y fomentar la empleabilidad en la comunidad estudiantil como acción de fidelización temprana. A su vez, y como fue indicado anteriormente, el estudio también propone mayor pertinencia o adecuación de contenidos a la diversidad de disciplinas impartidas en la Universidad, planteando focalizar las acciones de apresto laboral según áreas disciplinares, en concordancia con la realidad de los campos ocupacionales que define la casa de estudios y del dinamismo que tiene cada disciplina en su quehacer profesional. Bajo esta misma premisa, también se recomienda proyectar, en sintonía y junto a las unidades, departamentos y carreras, la actualización de contenidos y formación para la vida, a través de ofertas de cursos y/o programas de continuidad de estudios para la comunidad egresada, favoreciendo la empleabilidad a través de las especializaciones y actualización de contenido que requiere un mercado laboral dinámico y en constante transformación.

Aula Activa Usach, sesión de cierre del Curso Estrategia de Comunicación (diciembre 2023).



A lo anterior, se suman algunos puntos clave que surgen de la Encuesta de Egresados y Egresadas Usach 2023, aplicada por la Unidad de Estudios e Instrumentos de la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio, que arroja elementos clave en materia de Vinculación con el Medio (VcM). Un 23% de los encuestados sugiere implementar estrategias formativas enfocadas en VcM para facilitar la inserción laboral de los estudiantes. Asimismo, se destaca que el 90% de los egresados y egresadas se encuentra trabajando, y ocho de cada diez ejercen la profesión que estudiaron. Aunque la tasa de empleabilidad es alta, se propone consolidar las políticas y estrategias de inserción laboral y desarrollo de competencias, identificando buenas prácticas y fortaleciendo tanto las alianzas estratégicas con empleadores/as como la red de contactos entre egresados y egresadas.

Reflejando la madurez de las acciones emprendidas en la línea de Apoyo a la Empleabilidad y Desarrollo de Carrera, y en sintonía con los requerimientos de la comunidad beneficiada, a inicios

16 Estudio sobre la efectividad y pertinencia de las iniciativas de apoyo a la empleabilidad y desarrollo profesional de la Unidad de Vinculación de la Universidad de Santiago de Chile, 2023.

de 2024 se implementó el programa piloto de Inserción Laboral y Empleabilidad, denominado "Mirada LAETITIA". A diferencia de las iniciativas realizadas hasta 2023, este programa facilita la transición profesional de la comunidad estudiantil y egresada al mundo laboral mediante acciones específicas, adaptadas a diversos sectores del mercado. En los primeros cuatro meses de implementación, 271 estudiantes y egresados/as han sido beneficiados, con la participación de 21 empleadores/as a través de diversas iniciativas focalizadas.

A modo de síntesis, el modelo de gestión presentado en este artículo demuestra cómo una universidad estatal y pública puede ajustar sus estrategias de vinculación con egresados/as para enfrentar tanto desafíos internos, mediante la evaluación constante de sus acciones, como externos, como la crisis sanitaria global y la transformación digital, dando cuenta de la relevancia de la institucionalización en el fortalecimiento de la relación con su comunidad extendida en este ámbito, como también de potenciar la empleabilidad y vinculación temprana con el entorno profesional. Este trabajo resulta en un aporte significativo para el reconocimiento institucional de la Universidad como espacio formador, en la fidelización de la comunidad estudiantil y egresada, además de con empleadores/as quienes valoran el prestigio y la excelencia académica como el sello valórico e identitario de las y los profesionales formados en la casa de estudio. Lo anterior fortalece el posicionamiento en el mercado laboral, asegurando que las y los profesionales sean apreciados como valiosos y diferenciadores para los diversos sectores productivos.

Un pilar fundamental de este modelo radica en la institucionalización del relacionamiento, no solo centrado en los mecanismos de gestión formales, sino que también en la importancia de fomentar un vínculo afectivo y profundo entre las y los egresados y su *alma mater*. La creación de una Política Institucional establece un marco regulatorio y sistemático para la vinculación, reconociendo la relevancia de la comunidad egresada como un agente clave en su desarrollo estratégico. Esta perspectiva más participativa permite que las unidades académicas colaboren en fortalecer el lazo emocional y misional que une a las y los exestudiantes con su *alma mater*, trascendiendo un simple intercambio instrumental. En este sentido, el trabajo liderado por la Unidad con la Red de Agentes de Vinculación con Egresados/as, Reave Usach, ha sido crucial para la implementación de la política en todo el quehacer universitario.

De manera simultánea, el vínculo afectivo entre la Universidad y sus egresados/as surge a partir del profundo impacto que la experiencia universitaria tiene sobre la identidad profesional de las y los estudiantes en su proceso de formación. El acompañamiento adecuado durante esta etapa, así como mantener una conexión sostenida en el desarrollo profesional, permiten que se sientan parte de una comunidad que los apoya en sus desafíos personales y laborales. Así, LAETITIA, la Comunidad de Egresados y Egresadas de la Usach, establece una relación que trasciende lo académico. Al consolidar una red robusta, la Universidad refuerza su capacidad de fidelización y prestigio, promoviendo simultáneamente la identidad institucional. Este enfoque genera un profundo sentido de pertenencia y lealtad duradera entre sus exestudiantes. Asimismo, herramientas digitales como la plataforma LAETITIA y el Portal de Empleo Usach, han sido fundamentales en esta institucionalización, permitiendo una interacción constante y personalizada entre los egresados/as, la Universidad y el mercado laboral. La adopción de un enfoque híbrido en la gestión ha permitido darle continuidad y aumentar las actividades de vinculación, en completa sintonía con las tendencias actuales del mercado laboral y las expectativas de las y los profesionales formados en esta casa de estudios.

La institucionalización de la vinculación con egresados y egresadas ha establecido un modelo de gestión que apoya el desarrollo profesional de sus exestudiantes, al tiempo que fomenta y fortalece un relacionamiento basado en la confianza, el afecto y el sentido de pertenencia con su *alma mater*. Este enfoque ha permitido que la Universidad de Santiago de Chile dé respuesta de manera más efectiva a las demandas de su entorno, reforzando su misión de formar profesionales comprometidos con la sociedad, así como su reputación y prestigio a nivel nacional e internacional.

REFERENCIAS

- Adán, L., Poblete, F., Angulo, C., Loncomilla, L. y Muñoz, Z. (2016). *Aseguramiento de la calidad en la educación superior: la función vinculación o tercera misión en el contexto de la educación superior chilena*. Comisión Nacional de Acreditación.
- Cabana, S. R., Cortés, F. H., Aguilera, M. I. y Vargas, F. A. (2018). Factores determinantes para el intraemprendimiento social: el caso de los estudiantes de ingeniería de la Universidad de La Serena, Chile. *Formación Universitaria*, 11(2), 87–98. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062018000200087>
- Cabana, S. R., Cortés, F. H., Farías, I. V. y Véliz, R. P. (2021). Modelo de vínculo relacional de egresados con una universidad regional del Estado en Chile. *Formación Universitaria*, 14(5), 53–64. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062021000500053>
- Casanoves Boix, J., Küster Boluda, I. y Vila López, N. (2019). ¿Por qué las instituciones de educación superior deben apostar por la marca? *Revista de Investigación Educativa*, 37(1), 111–127. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.1.291191>
- Centro Universitario de Desarrollo, CINDA. (2012). *Seguimiento de egresados e inserción laboral: experiencias universitarias*. Alfabeta Artes Gráficas.
- Comisión Nacional de Acreditación. (2023). *Criterios y estándares de calidad para la acreditación institucional del subsistema universitario*. <https://www.cnachile.cl/noticias/SiteAssets/Paginas/Forms/AllItems/CyE%20INSTITUCIONAL%20SUBSISTEMA%20UNIVERSITARIO.pdf>
- Comisión Nacional de Acreditación. (2024). *Guía para la evaluación externa - Universidades*. <https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Lists/Acreditacion%20Institucional/AllItems/Gui%CC%81a%20para%20la%20evaluacio%CC%81n%20externa%20Universidades.pdf>
- Donoso, P. (2001). Breve historia y sentido de la extensión universitaria. *Calidad en la Educación*, 15, 179–188. <https://doi.org/10.31619/caledu.n15.454>
- Doña Toledo, L. y Luque Martínez, T. (2020). How loyal can a graduate ever be? The influence of motivation and employment on student loyalty. *Studies in Higher Education*, 45(2), 353–374. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1532987>
- Galindo-Illanes, M. K., Gallegos-Mardones, J. A. y Vasquez-Parraga, A. Z. (2021). Explaining loyalty in higher education: A model and comparative analysis from the policy of gratuity, a case applied to Chile. *Sustainability*, 13(19), 10781. <https://doi.org/10.3390/su131910781>
- Irarrázaval, I. (2020). La vinculación universitaria con el medio y los mecanismos de reconocimiento académico. *Calidad en la Educación*, 52, 296–323. <https://doi.org/10.31619/caledu.n52.816>
- Iskhakova, L., Hoffmann, S. y Hilbert, A. (2017). Alumni loyalty: Systematic literature review. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 1–43. <http://dx.doi.org/10.1080/10495142.2017.1326352>
- Manzo, M. (2017). El vínculo afectivo del estudiante universitario con sus compañeros como factor de permanencia. En *Congreso Nacional de Investigación Educativa-Comie*. <https://comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/0098.pdf>
- Namee, M. (2021). Alumni engagement and identity: A case study on beliefs and behaviors. *Philanthropy & Education*, 4(2), 25. <https://doi.org/10.2979/phileduc.4.2.02>
- Newman, M. D. y Petrosko, J. M. (2011). Predictors of alumni association membership. *Research in Higher Education*, 52(7), 738–759. <https://doi.org/10.1007/s11162-011-9213-8>
- Paluch, R. M., Zatzick, C. y Nishii, L. H. (2024). A cross-level theory of alumni–organization relationships. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0523>

- Toledo, E., Sotomayor, P., Cepeda, P., Parra, J. y Fernández, M. (2022). Vinculación de la universidad y sus titulados: el caso de una sede universitaria chilena. *Revista Estudios en Educación (REeED)*, 5(8), 100–122. <http://ojs.umc.cl/index.php/estudioseneducacion/article/view/265>
- Unidad de Vínculos con Egresados/as, Empleadores y Sectores Productivos de la Universidad de Santiago de Chile. (2022). *Encuesta de levantamiento de interés en la vinculación con egresados/as*.
- Universidad de Santiago de Chile. (2021). *Política institucional de egresadas y egresados*. https://respaldo.uvesp.usach.cl/wp-content/uploads/2021/04/politica_institucional_de_egresadas_y_egresados_usach.pdf
- Universidad de Santiago de Chile. (2021). *Política de vinculación con el medio*. https://vime.usach.cl/sites/vime/files/politica_de_vinculacion_con_el_medio.pdf