



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



ALIANZAS GANAR-GANAR

Una guía práctica para el fortalecimiento de la educación técnica universitaria

Este documento fue preparado por FHI 360 para el Programa Avanza, Cooperative Agreement AID-OAA-A-15-00076. Esta publicación ha sido posible gracias al generoso apoyo de los ciudadanos de los Estados Unidos de Norteamérica, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido del mismo es responsabilidad del autor y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos

La utilización de un lenguaje que no discrimine ni contenga sesgo de género es parte de las preocupaciones de USAID y el Programa Regional de Desarrollo de la Fuerza Laboral “Avanza”. En este documento se ha optado por usar el masculino genérico clásico, entendiendo la importancia de usar un lenguaje inclusivo para los potenciales beneficiarios de este programa.

ALIANZAS GANAR-GANAR

Una guía práctica para el fortalecimiento de la educación técnica universitaria

AGRADECIMIENTOS

Esta guía fue elaborada por Eleonor Sohnen, a solicitud del Director de País, del Programa Avanza en Honduras. Se agradece la contribución de Sheila Maak Posas, consultora internacional de alianzas con el sector privado. También, se agradece los insumos de Juan Carlos Rodríguez (Director de País, Honduras), Alejandra De Freitas (Oficial Técnico Senior en FHI 360) y Nidia Rodríguez (Especialista de Alianzas con el Sector Privado del Programa Avanza en Honduras). El Programa Avanza extiende un agradecimiento especial se dirige a los docentes, coordinadoras de carrera y personal técnico que participaron en los distintos esfuerzos de mapeo curricular con el Programa Avanza. También, a directivos de las universidades UNAH, CEUTEC y UCENM entre los que destacan Vice Rectores Académicos, Director de la Dirección Académica de Formación Tecnológica y de Direcciones Nacionales de Programas Técnicos, Directores de las Direcciones de Currículo y Desarrollo Profesional y por supuesto sus equipos de especialistas y técnicos. Sin su colaboración y experiencia valiosa, el desarrollo de esta guía no hubiera sido posible.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| AGRADECIMIENTOS | 4 |
| TABLA DE CONTENIDO | 5 |
| RESUMEN Y CONTEXTO | 6 |
| RESUMEN DEL PROGRAMA AVANZA | 6 |
| EL PROPÓSITO DE ESTA GUÍA | 7 |
| RESUMEN DEL ÁREA CLAVE 3: VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRIVADO | 7 |
| ALIANZAS ESTRATÉGICAS BENEFICIOSAS PARA TODOS: VINCULACIÓN DEL MUNDO ACADÉMICO CON LAS INDUSTRIAS Y LOS SERVICIOS | 8 |
| TEORÍA DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LAS QUE TODOS GANAN | 9 |
| INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS | 9 |
| RESULTADOS Y BENEFICIOS ESPERADOS | 9 |
| ¿QUÉ NO ES UNA ALIANZA ESTRATÉGICA EN LA QUE TODOS GANAN? | 10 |
| CÓMO DESARROLLAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS BENEFICIOSAS PARA TODOS | 11 |
| FASE 0. PREPARACIÓN | 11 |
| FASE 1. MODELO Y ESTRATEGIA PARA ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS BENEFICIOSAS PARA TODOS | 14 |
| FASE 2: PASOS PARA FORMAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS | 16 |
| ESTUDIO DE CASO | 27 |
| LECCIONES APRENDIDAS | 30 |
| IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES ASOCIACIONES | 30 |
| IMPLEMENTAR Y MANTENER LAS ASOCIACIONES | 31 |
| ANEXOS: ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS | 33 |
| ANEXO A. ¿CÓMO GENERAR IDEAS PARA UNA PROPUESTA DE VALOR? | 34 |
| ANEXO B. MAPEO DE SOCIOS ESTRATÉGICOS POTENCIALES EN FUNCIÓN DE LO QUE QUEREMOS DE ELLOS | 35 |
| ANEXO C. MAPEO DE ACTIVOS | 36 |
| ANEXO D. ANÁLISIS DE ALIANZAS ACTUALES | 37 |
| ANEXO E. INVESTIGANDO LA INDUSTRIA-SERVICIOS Y LA COMPAÑÍA OBJETIVO | 38 |
| ANEXO F. DETERMINAR EL REQUERIMIENTO EN ACCIONES CONCRETAS Y CONTRIBUCIONES SIGNIFICATIVAS | 40 |
| ANEXO G. PREPARACIÓN DE ABORDAJE | 41 |
| ANEXO H. CARTAS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS GANAR-GANAR | 43 |
| ANEXO I. DETERMINAR CON QUIEN SE DEBE TENER UNA REUNIÓN INICIAL Y QUIEN DEBE PARTICIPAR | 44 |
| ANEXO J. HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS GANAR-GANAR | 45 |
| REFERENCIAS | 46 |
| RECURSOS EN ESPAÑOL | 48 |

RESUMEN Y CONTEXTO

RESUMEN DEL PROGRAMA AVANZA

El Programa Avanza busca fortalecer la capacidad de instituciones seleccionadas en Honduras, Guatemala, Jamaica y República Dominicana que ofrecen carreras técnicas de dos a tres años. En Honduras, el programa ha trabajado en estrecha colaboración con expertos de los sectores, subsectores y cadenas de valor priorizadas de la industria y los servicios, así como con profesores universitarios, gestores académicos, coordinadores de carreras, directores y autoridades universitarias de tres universidades—Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Universidad Cristiana Evangélica Nuevo Milenio (UCEMN), y el Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)—para mejorar el acceso equitativo y la calidad de las carreras técnicas priorizadas por su demanda e impacto potencial en el mercado laboral hondureño.

Para asegurar intervenciones basadas en evidencia e informar el trabajo a realizar con las carreras técnicas seleccionadas, el Programa completó tres estudios transversales: una evaluación del mercado laboral, un análisis del panorama institucional y un estudio de las barreras que tienen los jóvenes para acceder y completar las carreras técnicas. El Programa utilizó los resultados y hallazgos de los tres estudios para entender el contexto en el que operan las instituciones educativas y así mejorar el diseño de las estrategias para coadyuvar a los esfuerzos con ellas de fortalecer su capacidad institucional para mejorar la calidad y pertinencia de las instituciones educativas, así como abordar las barreras que enfrentan a los jóvenes en desventaja para que tengan un acceso equitativo a las carreras técnicas universitarias.

Los sectores prioritarios son el café, el turismo, textiles, los servicios de salud y la logística. Las carreras técnicas seleccionadas se presentan en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Carreras técnicas y universidades con las que trabaja Avanza en Honduras

| Universidad | Programas técnicos |
|--|--|
| Universidad Cristiana Evangélica Nuevo Milenio (UCEMN) | <ul style="list-style-type: none">• Técnico de Laboratorio Clínico• Logística y operaciones portuarias |
| Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) | <ul style="list-style-type: none">• Auxiliar de enfermería• Diseño y desarrollo web |
| Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) | <ul style="list-style-type: none">• Alimentación y bebidas• Administración del café• Producción agrícola |

Sobre la base de las tres evaluaciones transversales, el programa desarrolló una estrategia para fortalecer la capacidad de las instituciones seleccionadas en cinco áreas clave:

1. Currículo y pedagogía
2. Desarrollo profesional
3. Vinculación con el sector privado

4. Reclutamiento, admisión y soporte estudiantil
5. Programas de becas e incentivos.

EL PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

El propósito de este documento es compartir las experiencias del Programa Avanza en Honduras, complementadas con las buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre la construcción y el fortalecimiento de las relaciones con el sector privado en apoyo de la vinculación con el mercado laboral, y proporcionar una guía de cómo iniciar y/o avanzar en este trabajo.

En primer lugar, define las alianzas estratégicas beneficiosas para todos, los resultados que se esperan y los beneficios potenciales. A continuación, se guía a las instituciones a través de la preparación para el desarrollo de alianzas, incluyendo la comprensión de lo que tales alianzas pueden ofrecer a las partes interesadas específicas, y quién debe participar en el esfuerzo.

A continuación, se describen modelos, estrategias y ejemplos de asociaciones y se detallan los pasos que hay que dar para formarlas: la necesidad de hacer un balance de los esfuerzos y contactos existentes; identificar posibles alianzas estratégicas; acercarse a los socios potenciales; consolidar la asociación; supervisarla; y hacer un seguimiento.

Finalmente, el documento concluye con algunas lecciones aprendidas en el caso del Programa Avanza en Honduras, así como algunas lecciones aprendidas de otros esfuerzos relevantes de construcción de alianzas entre la educación superior y la industria.

Esta guía se centra en la tercera área de trabajo de Avanza: preparar a los jóvenes para las buenas oportunidades de empleo y conectarlos con ellas en el contexto de este desajuste de competencias. En la experiencia de Avanza en Honduras, las alianzas estratégicas han sido un apoyo clave para crear estos vínculos entre el sector privado, las universidades, los docentes y sus estudiantes, obteniendo resultados positivos para todas las partes.

RESUMEN DEL ÁREA CLAVE 3: VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRIVADO

Como país de renta media baja con un gran porcentaje de su población viviendo en la pobreza, Honduras tiene un sistema educativo que se esfuerza por preparar a los jóvenes para los trabajos cualificados modernos. El acceso desigual y la baja calidad siguen siendo un desafío. Una elevada proporción de jóvenes no trabaja ni estudia. La mayoría de los que encuentran oportunidades de empleo permanecen en el sector informal, agrícola y de servicios de bajo nivel.

Al mismo tiempo, los empresarios del país necesitan talento humano cualificado para impulsar el éxito empresarial y económico. Al carecer de trabajadores con talento, conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas y relevantes, las empresas hondureñas no pueden innovar ni crecer al máximo de su potencial. Sin embargo, las empresas afirman que, a pesar de la abundancia de candidatos que aplican a las vacantes, no pueden encontrar a las personas con las habilidades que necesitan, ni siquiera para los puestos de trabajo de nivel inicial.

El modelo de compromiso con el sector privado de Avanza en Honduras se asemeja al propuesto recientemente por el Boston Consulting Group para las instituciones de educación superior de EE.UU., basándose en su investigación: un modelo de tres pilares apoyado por un equipo de asociación para comprometerse con las empresas; un centro de servicios de carrera de por vida para mantener las conexiones con los estudiantes; y planes de estudio alineados con las necesidades de los empleadores y ex alumnos.¹ El otro apoyo clave para este objetivo en Honduras ha sido la creación y/o el fortalecimiento de los servicios de carrera de Avanza dentro de las instituciones.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS BENEFICIOSAS PARA TODOS: VINCULACIÓN DEL MUNDO ACADÉMICO CON LAS INDUSTRIAS Y LOS SERVICIOS

Los cambios en el mercado laboral impulsados por la competencia mundial y la evolución de las tecnologías exigen nuevos enfoques para la formación de la mano de obra, incluida la educación técnica a nivel universitario. Estos enfoques deben ser flexibles y responder a las necesidades de las industrias con potencial de crecimiento. Para las instituciones educativas que ofrecen programas técnicos, las alianzas con el sector privado brindan la oportunidad de llenar antiguas brechas de información entre el mundo académico y los empleadores, y de alinear las competencias demandadas por el sector privado con la oferta de la universidad. Un resultado clave es la formación técnica, esencialmente personalizada por industria o sector de servicios, que equipara a los trabajadores con las habilidades que necesitan para los empleos actuales y futuros.

Sin embargo, esta adecuación de las competencias a la demanda del mercado es sólo uno de los beneficios que las alianzas con el sector privado pueden aportar a las instituciones, a los estudiantes y exalumnos y a la industria. Además de mejorar la empleabilidad de los estudiantes y apoyar el desarrollo de un flujo de jóvenes talentos para los empleadores, estas alianzas también pueden introducir e incorporar la experiencia de la industria dentro de una institución; mejorar los esfuerzos de liderazgo y promoción; y proporcionar beneficios de financiamiento a través de becas y otros programas.

¹ Boston Consulting Group. (2020). Call for a New Era of Higher Ed-Employer Collaboration. <https://www.bcg.com/publications/2020/new-era-higher-ed-employer-collaboration>

TEORÍA DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LAS QUE TODOS GANAN

Las alianzas estratégicas "ganar-ganar" son asociaciones entre entidades. En esta guía, se centra específicamente en las que se establecen entre instituciones de educación superior y la industria. Son estratégicas porque están cuidadosamente diseñadas para abordar los objetivos generales y/o a largo plazo de los socios, y se consideran "ganar-ganar" porque están diseñadas para que todos los socios se beneficien de ellas y, por tanto, estén incentivados para garantizar su éxito.

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Existen muchos modelos diferentes de alianzas estratégicas entre la universidad y la industria. Éstos difieren en función de los reglamentos, las normas, las leyes y los contextos institucionales de los sistemas educativos, económicos y del mercado laboral del lugar donde se formen. También tendrán un aspecto diferente en función de la solidez de los alcances entre las instituciones educativas y los centros de trabajo, así como de la organización y la ubicación del trabajo, la enseñanza y el aprendizaje.²

Además de los diferentes contextos que dan forma a las alianzas descritas anteriormente, las alianzas estratégicas pueden estructurarse de diversas maneras, en función de los objetivos deseados. Los empleadores pueden participar en un solo ámbito de trabajo o en muchos; pueden participar ampliamente en distintas actividades o profundamente en una, dos o más. Las alianzas también pueden implicar a múltiples actores de grupos de interés, como consorcios de instituciones educativas, o a múltiples empleadores de un sector.³

Independientemente de su forma, los modelos y ejemplos de alianzas con éxito se parecen en que tienen en cuenta las necesidades e incentivos específicos de todas las partes, y ofrecen oportunidades de colaboración y retroalimentación.

RESULTADOS Y BENEFICIOS ESPERADOS

Para las empresas, la colaboración eficaz con las instituciones de educación superior (IES) puede impulsar la competitividad y el crecimiento, no sólo de las empresas individuales sino también de los sectores industriales.

² Hordern, J. (2020). Un marco para el estudio comparativo de las asociaciones entre instituciones y empleadores en la educación y formación profesional. En *Comparative Vocational Education Research* (pp. 43-56). Springer VS, Wiesbaden. En los sistemas en los que el espacio educativo y el lugar de trabajo son bastante distintos, el autor describe el modelo de formación laboral "en prácticas", en el que la mayor parte del aprendizaje tiene lugar en la institución educativa; y el modelo de "inmersión en el lugar de trabajo", en el que la mayor parte del aprendizaje tiene lugar en el lugar de trabajo. Entre ambos se encuentran el modelo "complementario", en el que los socios son independientes, pero están coordinados, y el modelo "en red", en el que las funciones de los socios son más intercambiables.

³ Spaulding, S., y Martin-Caughey, A. (2015). Los objetivos y las dimensiones de la participación de los empleadores en los programas de desarrollo de la fuerza de trabajo. *Washington, DC: Urban Institute*. <http://jfforg-prod-new.s3.amazonaws.com/media/documents/he-Goals-and-Dimensions-of-Employer-Engagement-in-Workforce-Development-Programs.pdf>

Además, estas relaciones estratégicas permiten a las empresas reclutar de forma más eficiente y desarrollar una reserva de talento más sólida, reduciendo los costos y proporcionando una ventaja en el mercado. Para las instituciones educativas, los socios del sector privado pueden proporcionar información valiosa para el desarrollo de los planes de estudio, la exposición continua a las tecnologías emergentes y la formación actualizada de los instructores, lo que tiene un impacto positivo en la calidad y la relevancia de la educación de los estudiantes. Y para los estudiantes y egresados, las alianzas pueden ayudarles a adquirir habilidades y conocimientos relevantes para el mercado, y proporcionarles conexiones y oportunidades de empleo.

¿QUÉ NO ES UNA ALIANZA ESTRATÉGICA EN LA QUE TODOS GANAN?

Desgraciadamente, muchas de las llamadas alianzas entre las instituciones educativas y la industria existen sólo de nombre. Los dirigentes bienintencionados de las instituciones de enseñanza superior y los empleadores pueden firmar convenios o memorandos de entendimiento que no abordan realmente las necesidades de todos los socios ni especifican compromisos o actividades concretas. Aunque estas "asociaciones" pueden parecer buenas sobre el papel, no aportan ventajas reales a las instituciones y empresas más allá del lavado de imagen, ni ayudan a los estudiantes. Esta guía puede ayudarle a aprender a desarrollar alianzas que realmente aborden las necesidades específicas de todos los socios y ofrezcan beneficios a todos ellos, y a las personas a las que sirven.

CÓMO DESARROLLAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS BENEFICIOSAS PARA TODOS

FASE 0. PREPARACIÓN

PASO 1. ENTENDER EL MARCO TEÓRICO

¿Por qué buscamos alianzas?

En resumen, el proceso de creación de alianzas con el sector privado puede a) reforzar la capacidad de las instituciones de educación superior para alinear su oferta con lo que demandan los empleadores y, de este modo, preparar mejor a los estudiantes para el desarrollo de la fuerza laboral; y b) contribuir a la sostenibilidad de las actividades y los esfuerzos de las instituciones.

Para cada socio, los beneficios específicos variarán en función de los incentivos y las necesidades del actor. A continuación, se presentan algunos ejemplos de beneficios potenciales generales y más comunes por grupo de actores.

Beneficios para las empresas

Para que la alianza tenga éxito, las instituciones educativas deben tener en cuenta los incentivos para que el sector privado participe en ella. Para las empresas, la colaboración eficaz entre universidades y empresas puede impulsar la competitividad y el crecimiento, no sólo de las empresas individuales sino también de los sectores industriales. Además, estas relaciones estratégicas permiten a las empresas reclutar de forma más eficiente y desarrollar un "flujo de talento" más fuerte impactando positivamente en la productividad. Algunos beneficios en concreto son:

- Mejorar las habilidades, la productividad y la seguridad de los empleados
- Formar a los trabajadores en las habilidades fundamentales, las mejores prácticas y la tecnología emergente
- Reducción de gastos en formación interna
- Mejora de la retención de los empleados y reducción de los gastos al abordar la rotación de los empleados de nivel inicial
- Contribución directa a los estándares educativos de la mano de obra actual y futura.

Ejemplo 1: Un estudio sobre las perspectivas de los empleadores en el programa de subvenciones del Departamento de Trabajo de EE.UU. de Asistencia al Ajuste Comercial y Formación Profesional en la Comunidad (TAACCCT) descubrió que en la mayoría de las asociaciones de empleadores fuertes -y en todas las asociaciones en las que los empleadores se consideraron "excepcionalmente" comprometidos con las universidades- los intereses comerciales de las empresas eran su principal motivación para comprometerse con la institución educativa. En particular, "las necesidades de contratación inmediata y a gran escala motivaron la participación de alto nivel de los empleadores".⁴

Ejemplo 2: El Center for Energy Workforce Development (CEWD), un consorcio de más de 120 empresas de electricidad, gas natural y energía nuclear y sus asociaciones en los Estados Unidos, trabajó para desarrollar un modelo de competencias energéticas reconocido por el sector, que ha sido adoptado por instituciones educativas de todo el país. Según el Director Ejecutivo del CEWD, "Nuestras universidades comunitarias realizan un análisis de las deficiencias para adaptar sus planes de estudios relacionados con la energía a las competencias de la [Administración de Empleo y Capacitación del Departamento de Trabajo] y obtener un sello de aprobación del Centro para el Desarrollo de la Fuerza Laboral de la Energía (CEWD) para las competencias técnicas básicas. El modelo nos permite a nosotros y a nuestras instituciones educativas asociadas identificar qué habilidades y competencias comunes son necesarias para las ocupaciones relacionadas con la energía."⁵

Beneficios para las universidades

Las universidades se benefician de la colaboración con el sector privado. Los socios del sector privado pueden proporcionar información valiosa para el desarrollo de los planes de estudio, la exposición continua a las tecnologías emergentes y la formación actualizada de los instructores, lo que repercute positivamente en la calidad y la pertinencia de la educación de los estudiantes. En concreto, las alianzas pueden ayudar a las instituciones educativas en:

- Recibir ayuda para la formación del profesorado y los planes de estudio
- Recibir equipos de última generación y acceso a nuevas tecnologías
- Alinear la formación con las necesidades locales y desarrollar planes de estudio aprobados por la industria para ayudar a los estudiantes a prepararse para ocupaciones relacionadas, y en última instancia,
- Aumentar la retención de los estudiantes, y
- Mejorar la tasa de colocación de los estudiantes y el éxito laboral.

⁴ Scott, M., L. Eyster, Y. Su, D. Blount, A. Trutko, A. Smith y K. Gardiner. (2018).

⁵ https://www.careeronestop.org/competencymodel/Info_documents/CEWD-CaseSummary.pdf

Ejemplo: Diseño y ejecución conjuntos de los planes de estudios de las instituciones de educación superior mexicanas

"Algunas de las instituciones de educación superior mexicanas que diseñan e imparten programas en conjunto con empleadores pertenecen a dos grandes clústeres industriales del estado de Querétaro. La Universidad Tecnológica de Querétaro (UTEQ) y la Universidad Politécnica de Querétaro (UPQ) diseñan e imparten sus currículos con empresas del clúster automotriz (por ejemplo, Peugeot), en tanto que la UPQ y la Universidad Aeronáutica en Querétaro colaboran con empresas aeronáuticas y aeroespaciales pertenecientes al aeroclúster (por ejemplo, Airbus y Bombardier).

En 2008 la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y Volkswagen México cocrearon el programa de Ingeniería en diseño automotriz y la Universidad Tecnológica de Jalisco y Caterpillar crearon en conjunto en 2007 el programa educativo de dos años de Mantenimiento en el área de maquinaria pesada. El contenido de ambos programas fue diseñado e impartido en conjunto por el personal académico y los empleadores. Además, las empresas donaron maquinaria a los talleres universitarios, en los cuales los estudiantes pueden adiestrarse y organizar prácticas profesionales. Volkswagen ofrece también becas a los alumnos del programa con mejor rendimiento."

Fuente: OCDE. (2019). La educación superior en México: Relevancia y resultados en el mercado laboral. "Capítulo 5. Aumentar la relevancia y los resultados de la educación superior en el mercado laboral." Paris. https://www.oecd-ilibrary.org/education/educacion-superior-en-mexico_ad18a63b-es

Beneficios para los jóvenes

Las alianzas entre las universidades y el sector privado también son una ventaja para los estudiantes. Estas alianzas pueden permitir a los jóvenes:

- Adquirir experiencia laboral en el mundo real
- Obtener credenciales/certificaciones/títulos reconocidos por la industria. y, en última instancia
- Obtener habilidades técnicas, blandas y de empleabilidad alineadas con las necesidades de las empresas, permitiendo mejores oportunidades de empleo.

Ejemplo: En el marco del proyecto piloto de desarrollo de la mano de obra de Tennessee (EE.UU.), "la empresa Bridgestone Tire Company [...] aportó más de 4 millones de dólares al Motlow State Community College (MSCC) para la renovación de las aulas y los equipos informáticos, así como para el equipamiento y el mantenimiento de las modernas instalaciones de formación en mecatrónica situadas en el centro de producción de Bridgestone en Smyrna [Tennessee]. El MSCC, a su vez, ofreció el programa completo de mecatrónica en las instalaciones, proporcionando al profesorado tiempo y experiencia académica. Además de dominar las habilidades prácticas necesarias, los estudiantes recibían cinco horas de clase al día y practicaban la resolución de problemas en el trabajo. El programa ofrecía una vía de acceso a puestos de trabajo en la industria manufacturera de Bridgestone, Nissan y otras plantas de la zona."⁶ Para el año más reciente del que se dispone de datos, la tasa de colocación de los graduados en mecatrónica del MSCC en empleos relacionados fue del 88%.⁷

⁶ <https://support.skillscommons.org/showcases/ees/wdpp/>

⁷ <https://www.msc.edu/about/data/job-placement-rates.html>

PASO 2. CREAR UN EQUIPO

Taller inicial

Como primer paso para la creación de un equipo de alianzas, la institución educativa debe llevar a cabo un breve taller de introducción sobre las alianzas con el sector privado, utilizando los conceptos y algunas de las herramientas incluidas en esta guía. Este taller inicial podría incluir a la dirección institucional; a los directores de los campus; a los jefes de los departamentos académicos; a los jefes de los departamentos transversales, como los de relaciones interinstitucionales, con los estudiantes, con los egresados y con la comunidad; y a los coordinadores de los programas. El taller puede repetirse para otros miembros del equipo de la alianzas a medida que se identifiquen.

Equipo principal

Para racionalizar la estrategia y las comunicaciones, un equipo central debería gestionar cada alianza y esfuerzo de compromiso con el sector privado. Este grupo central podría estar compuesto por el personal designado de orientación profesional, los coordinadores de carrera y los jefes de los departamentos transversales y de relaciones exteriores pertinentes. Lo ideal sería que el personal institucional encargado de dirigir una alianza estuviera familiarizado con la industria del socio y tuviera conexiones con ella, así como comprensión de los intereses de los empleadores. Además, debería haber un único punto de contacto institucional para cada socio externo. Los miembros del equipo principal deben estar facultados para ser innovadores y estratégicos en la formación de alianzas, y contar con el respaldo de la dirección institucional para formalizarlas.

Equipo de consulta

El equipo central debe incorporar la consulta con otras partes interesadas en el proceso de creación de alianzas, implementación y seguimiento. Entre ellos se encuentran:

- IES:
 - Liderazgo universitario
 - Otros coordinadores de programas de grado
 - Expertos en desarrollo curricular
 - Personal docente
 - Personal de relaciones con egresados y donantes
 - Personal adicional de los departamentos de orientación profesional
- ONGs/donantes/actores del sector público que pueden facilitar y/o unirse a las alianzas

FASE 1. MODELO Y ESTRATEGIA PARA ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS BENEFICIOSAS PARA TODOS

Durante esta fase, el equipo de alianzas de la institución desarrollará un concepto del modelo y la estrategia que utilizará para establecer alianzas.

Modelo de alianza y estrategias

Como se ha señalado anteriormente, las alianzas con el sector privado pueden adoptar muchas formas diferentes, con objetivos y actividades específicas que dependen de las necesidades y el nivel de interés de los socios. Por ejemplo, el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos desarrolló un marco para presentar el nivel de compromiso de los empleadores con los colegios comunitarios a lo largo de un espectro de actividad, con roles de empleadores que van de menos a más activos. En el extremo menos activo, estas alianzas entre múltiples partes interesadas pueden adoptar la forma de consejos entre la IES y la industria en los que los

"socios asesores" del sector privado se reúnen periódicamente con las instituciones educativas (o las autoridades pertinentes) para revisar el contenido de los planes de estudio. En el extremo intermedio, los "socios prácticos" colaboran estrechamente con las instituciones educativas para desarrollar los planes de estudio y ofrecer oportunidades de aprendizaje basadas en el trabajo, mientras que los expertos de la industria actúan como instructores. Y en el extremo de un rol más activo de este marco, múltiples empleadores de todo un sector -denominados "socios estratégicos"- trabajan con las instituciones para crear credenciales apilables y ofrecer una amplia gama de servicios, oportunidades y recursos.⁸

La siguiente figura, elaborada en el marco del Programa Avanza, muestra un resumen (no exhaustivo) -un posible menú- de ejemplos de actividades que se llevarán a cabo a través de alianzas entre instituciones apoyadas por Avanza y agentes externos, incluido el sector privado.

Figura 1. El poder de las alianzas



Valor añadido: Lo que ofrecemos

En lugar de considerar las alianzas con los empleadores como relaciones unidireccionales en las que las instituciones de educación superior reciben todos los beneficios, o pensar que los empleadores saben exactamente lo que quieren, es importante que las instituciones educativas entiendan la demanda de los empleadores y presenten lo que tienen que ofrecer. De este modo, la institución puede empezar a articular cómo está cualificada para ayudar a resolver los retos de la industria.

Planteamiento de objetivos: Lo que buscamos (prioridades)

La institución puede considerar los distintos niveles de participación de los empleadores deseados. A continuación, se enumeran ejemplos de actividades en las que puede participar un empleador, bajo un criterio de menor a mayor involucramiento⁹:

⁸ Skills Commons. "Effective Employer Engagement Strategies". <https://support.skillscommons.org/showcases/eees/>

⁹ Adaptado de Scott, M., L. Eyster, Y. Su, D. Blount, A. Trutko, A. Smith y K. Gardiner. (2018). El estudio de las perspectivas de los empleadores: Insights on How to Build and Maintain Strong Employer-College Partnerships. Evaluación de la cuarta

- **Asesoramiento:** El empleador analiza las necesidades de contratación, las aptitudes y las competencias con el mundo académico, incluido el personal de los departamentos de diseño de curricular; y el personal docente y no docente que participa en la revisión de los planes de estudio; asesora o revisa los planes de estudio; contrata a los graduados.
- **Desarrollo de capacidades:** El empleador ofrece visitas a lugares de trabajo, conferenciantes, simulacros de entrevistas en ferias de empleo y empleabilidad, prácticas y evaluación de las necesidades de los estudiantes; presta o dona equipos e instalaciones; ayuda a la contratación de estudiantes.
- **Co-diseño y mapeo curricular:** El empleador trabaja estrechamente con el personal de la institución para desarrollar y revisar planes de estudio y vías de acceso a la universidad y a la carrera; tiene empleados que actúan como profesores adjuntos y preceptores para las oportunidades de aprendizaje basado en el trabajo para los estudiantes.¹⁰
- **Convocatoria:** El empleador participa en una alianza sectorial empleador-institución; actúa como proveedor de confianza y colaborador de la institución. El apoyo del empleador podría incluir, por ejemplo, la financiación de becas totales o parciales, la concesión de créditos a bajo interés o la concesión de incentivos para estudiar (comidas, transporte, etc.).
- **Liderazgo:** El empleador asume un papel de liderazgo en una alianza multiempresarial o multiuniversitaria; actúa como socio estratégico completo de la institución. El empleador puede, por ejemplo, convocar reuniones entre la institución y otras empresas del mismo grupo.

FASE 2: PASOS PARA FORMAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Esta fase presenta un paso a paso para la formación de alianzas estratégicas, de principio a fin. El siguiente diagrama ilustra los cinco pasos principales de la formación de alianzas con el sector privado, comenzando con una evaluación interna; continuando con la investigación; luego con la formación bajo un renovado enfoque; el desarrollo de la alianza; el monitoreo y el seguimiento. A continuación, se describen los pasos específicos. Obsérvese que la flecha indica el enfoque de la sostenibilidad en cada paso.

ronda de TAACCCT. Informe preparado para el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, Oficina Principal de Evaluación. Rockville, MD; y Washington, DC: Autores. <https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/OASP/legacy/files/Employer-Perspectives-Study-Report-Round-Final.pdf>

¹⁰ Avanza también ha elaborado una Guía práctica para el fortalecimiento de la educación técnica universitaria: mapeo curricular disponible aquí: <https://www.advanceprogram.org/resource/guia-practica-para-el-fortalecimiento-de-la-educacion-tecnica-universitaria-mapeo-curricular/>

Paso 1. Evaluación interna

Este paso constituye la base del taller inicial de colaboración, en el que debe participar el equipo central.

Propuesta de valor

- *Genere ideas:* Describa el valor añadido de su institución. ¿Qué beneficio recibirán las empresas al tener una alianza con su institución? (3 frases o menos)
- *Ideas clave:* Presentar y debatir las ideas generadas, y en grupo identificar qué beneficios podrían ser más atractivos para las empresas
- *Propuesta de valor institucional:* Como grupo, definan el valor añadido que su institución ofrece a las empresas en 3 frases o menos.
- *Revisar y perfeccionar la propuesta de valor.*



Definir las necesidades/prioridades

- ¿Por qué buscamos alianzas con el sector privado?
 - Haz una lista y prioriza
- ¿Cuántos socios necesitamos? ¿Por qué?

Mapa de activos

- ¿Por qué las empresas y organizaciones empresariales querrán ser socios de (su institución)? (¿Qué ofrecemos?)
 - Actividad adicional: Mapeo de activos. ¿Qué hacemos o a quién conocemos que pueda ayudar a los socios actuales o potenciales? Piensa en todo lo que tiene tu institución que puede tener valor para los socios externos.

| Categoría | Activo | Contacte con | Descripción |
|-----------------|--------|--------------|-------------|
| Conocimiento | | | |
| Relaciones | | | |
| Socios | | | |
| Otros proyectos | | | |

Socios actuales

a. ¿Cuántas alianzas tenemos actualmente? ¿Para qué sirven?

| Información sobre la empresa/organización | | | | Resumen de la Alianza | | | | Información de contacto | Situación/ Seguimiento |
|---|-----------|---------|--------------|-----------------------|-----------------------|--|--------------------------------|---|---|
| Nombre | Industria | Enfoque | Afiliaciones | Actividades | Valor para la empresa | Media de horas de participación al mes | La mejor manera de comunicarse | Nombre, cargo, correo electrónico, teléfono | Breve resumen de las decisiones importantes |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Paso 2. Investigar

Mapeo de la Industria/Alianza

Una vez que la institución haya completado su evaluación interna y haya definido por qué busca alianzas con el sector privado y una visión general de los tipos de alianzas que necesita, el equipo puede empezar a investigar y preparar nuevas alianzas. Un primer paso importante en el proceso es completar la actividad de mapeo de posibles alianzas estratégicas. Aquí la institución debe responder a lo siguiente:

- ¿A quiénes necesitamos como socios estratégicos clave?
- ¿Qué queremos de ellos?

No se trata de una actividad de investigación exhaustiva, sino más bien de una lluvia de ideas en la que los miembros del equipo identifican a los actores clave basándose en lo que ya conocen. Resulta útil dividir las alianzas en categorías, como alianzas estratégicas en: contribución financiera, empleabilidad, expertiz del sector, vinculación, etc. A continuación, se presenta una tabla con algunos ejemplos. Las empresas identificadas en esta actividad deben ser empresas prioritarias para las actividades de investigación y divulgación.

| Categoría | Nombre | Prioridad | Por qué nos interesa |
|---------------------|--------|-----------|----------------------|
| Financiero | | | |
| Expertiz del sector | | | |
| Empleabilidad | | | |

| | | | |
|-------------|--|--|--|
| Vinculación | | | |
| | | | |

Otra forma de clasificación o rubros a añadir a una matriz como la anterior es la de agregar rubros, tales como: Sector, subsector o cadena de valor de la empresa, posibilidad de brindar contrapartida, tiempo probable para formalizar la alianza, pertinencia con la institución, etc.

Además de hacer un mapeo de las empresas y organizaciones como el anterior, también se recomienda hacer lo siguiente:

- Para cada industria de interés, investigue:
 - Crecimiento potencial
 - Principales actores
 - Noticias y actualizaciones, por ejemplo, sobre aperturas, ampliaciones, inversiones y novedades políticas, que pueden encontrarse en los boletines del sector

Base de datos de empresas/socios potenciales

Después de hacer un mapa de las potenciales empresas para hacer alianzas, el equipo debe crear una base de datos con la información pertinente de dichas empresas. Esta información puede obtenerse de cámaras, sindicatos, asociaciones, etc.

- Industria
- Número de empleados
- Afiliación a la asociación
- Información de contacto

Lista corta de empresas/ organizaciones

El equipo puede utilizar o adaptar una herramienta como el siguiente formulario para priorizar las empresas a las que dirigirse. Se pregunta a cada miembro del equipo de consulta sobre la prioridad que daría a cada tipo de alianza. Esto permite obtener una opinión consensuada del equipo de consulta que luego puede ser ajustada por el equipo central, teniendo en cuenta factores estratégicos.

ACTIVIDAD: EJERCICIO DE PRIORIZACIÓN DE ALIANZAS

Indicación: Revisa todos los tipos de alianza e independientemente donde se encuentre clasificada y priorízela desde la número 1 hasta el número 18 o 20.

| CATEGORÍA | TIPO DE ALIANZA | SOCIOS POTENCIALES | PRIORIDAD |
|----------------------------|--|--------------------|-----------|
| Financiero | ▪ Becas | | |
| | ▪ Patrocinios | | |
| | ▪ Financiación de programas | | |
| | ▪ Cursos y Diplomados | | |
| | ▪ | | |
| "Experiencia en el sector" | ▪ Mapeo Curricular | | |
| | ▪ "Pasantías Docentes | | |
| | ▪ Empleadores en la universidad o en el aula | | |
| | ▪ Nuevas Tecnologías | | |
| | ▪ Equipo e instalaciones | | |
| | ▪ Diagnóstico del Mercado Laboral | | |
| Empleabilidad | ▪ Pasantías | | |
| | ▪ Capacitaciones in situ | | |
| | ▪ Desarrollo de Habilidades Blandas | | |
| | ▪ "Experiencias reales" | | |
| | ▪ | | |
| Vinculación | ▪ Liderazgo y Abogacía | | |
| | ▪ Promoción de carreras | | |
| | ▪ Proyectos Comunitarios | | |
| | ▪ Infraestructura | | |
| | ▪ | | |

Tras clasificar y priorizar a los posibles socios según las prioridades institucionales (identificadas en el paso 1), el equipo debe crear una lista corta de empresas a las que dirigirse. Esta debe incluir información sobre:

- Alianzas estratégicas
- Tipo de alianzas (más prioritarias)
- Posibles asociaciones (empresas privadas, instituciones públicas, otras)
- Contacto inicial: a quién conocemos

Investigar a un posible socio

Para cada empresa de la lista corta, el equipo debe investigar y registrar datos de:

- Industria
- Número de empleados
- Pertenencia a una asociación empresarial o de otro tipo
- Participación en proyectos de cooperación internacional
- Información pertinente en el sitio web (Acerca de, Empleos, RSC, etc.)
- Presencia en LinkedIn, Tecoloco, otras bolsas de trabajo
- Director general, director de RRHH, RSC, especialistas en contratación, etc.
- Identificar quién tiene programas de formación interna ¹¹

Paso 3. Acercase

Preparar el enfoque

En primer lugar, debe determinar qué va a pedir a cada socio potencial. Teniendo en cuenta las prioridades de la institución y todo lo que sabes sobre la empresa, decide qué pedir y, concretamente, cómo quieres que contribuyan.

- Lo que vamos a solicitar a la empresa X; por ejemplo:
 - Inserción laboral (prácticas, aprendizaje, empleo)
 - Becas
 - Participación en el desarrollo de los planes de estudio
 - Prácticas
 - Participación en ferias profesionales, visitas guiadas a la industria, visitas a las aulas de los empleadores, entrevistas informativas, seguimiento del trabajo, etc.
 - Cualquier otra actividad
- Queremos que contribuyan a través de las siguientes acciones:
 - (Enumere aquí los puntos específicos)

Ahora, es el momento de identificar a quién de los posibles socios se debe contactar y quién debe hacer el contacto en nombre de la institución.

- Determine con quién debe tener la reunión (Director General, Director de RRHH, Director de Responsabilidad Social Empresarial, otro) en función de lo siguiente
 - Importancia estratégica para la institución y para el sector
 - ¿Ya tiene un contacto dentro de la empresa?
 - ¿Hay alguien que pueda presentarle a un actor clave de la empresa?
 - Investiga sobre la empresa y lo que vas a pedir.
- Determinar quién debe participar por parte de la institución en función de:
 - Importancia estratégica
 - Con quién será la reunión
 - Lo que va a pedir
 - ¿Quién tiene contacto con la empresa?
 - Tamaño de la empresa y/o su importancia en el sector

¹¹ Las empresas que tienen áreas dedicadas a la formación interna tienen el potencial de contar con personal que puede dar su opinión sobre los planes de estudio.

Desarrollar mensajes y materiales de marketing (Pitch)

Ahora es el momento de averiguar cómo pedir a la empresa lo que se quiere. El establecimiento de relaciones con los principales dirigentes de las empresas de éxito debe ser un elemento central de la estrategia de alianza con el sector privado, ya que tienen poder de decisión y son fundamentales para garantizar que la empresa apoye plenamente la alianza.

El primer encuentro es el paso más importante para establecer una relación más profunda con socio potencial, por lo que la preparación es crucial. Sólo tiene una oportunidad para causar una buena primera impresión. A partir de la información recopilada anteriormente, la siguiente hoja de trabajo ofrece orientación para preparar la primera reunión con un socio potencial.

También es una buena idea desarrollar un "discurso breve" institucional para los encuentros casuales o rápidos (véase el cuadro de texto).

Planificación del enfoque

Persona que dirige la aproximación: _____

Razón por la que es la mejor persona para el primer contacto: _____

Método de primer contacto:

1. Llamada telefónica
2. Correo electrónico
3. Contacto en un evento
4. A través de otra persona
5. Carta con paquete informativo
6. Carta sin paquete informativo
7. Otro: _____

Razón de este método de aproximación: _____

Hora y lugar de la primera reunión: _____

Participantes de:

| Institución | Socio potencial |
|-------------|-----------------|
| | |
| | |
| | |
| | |

Objetivos de esta reunión (asegurándose de que sus objetivos son realistas para conseguirlos en esta reunión):

Lo que vamos a pedir específicamente en esta reunión:

Agenda:

Puntos de conversación (sea conciso y límitelos para no abrumar a su potencial pareja):

1. _____
2. _____

| Preguntas que se anticipan | Respuestas a estas preguntas |
|----------------------------|------------------------------|
| | |
| | |
| | |

Materiales:

Información/material que ya se ha enviado:

Información/material para llevar a la reunión:

Otras notas:

Adaptar el contenido de su enfoque

No podrá elegir necesariamente qué representantes de la empresa asociada participarán en la reunión (y en la posterior asociación), pero el compromiso y la aceptación de los siguientes departamentos puede ser clave para un enfoque exitoso, por lo que es importante adaptar su enfoque a su(s) audiencia(s).

- Para la Alta Dirección, centrarse en:
 - Impacto empresarial global de la participación en el proyecto
 - Incluya indicadores del sector, de la economía, de la empresa, de los Recursos Humanos y de la Responsabilidad Social Empresarial (seleccione los más adecuados)
 - Solicitar un contacto con Recursos Humanos (para la empleabilidad)

- En cuanto a la Responsabilidad Social de las empresas, centrarse en:
 - Los beneficios sociales de participar en el proyecto
 - Investigación y alineación con los indicadores
 - Beneficios empresariales y de Recursos Humanos
 - Solicite la conexión con Recursos Humanos (para la empleabilidad)

- En el caso de los Recursos Humanos, centrarse en:
 - La preparación que reciben los estudiantes
 - Incluir indicadores de RRHH y beneficios de RRHH
 - Estar preparado para hablar de los retos de los RRHH y de cómo la institución puede ayudar

El discurso breve

Un discurso breve (o conocido como discurso de ascensor, no más de 30 segundos), convincente y memorable que puede utilizar para presentar su institución y provocar el compromiso.

Para crear un buen discurso, he aquí algunos pasos que puedes seguir.

- Identifique su objetivo
- Explique qué hace su institución
- Describa la propuesta de valor única de su institución
- Haga una pregunta pertinente y abierta
- Ponerlo todo junto
- ¡Practica!

Fuentes: <https://www.mindtools.com/pages/article/elevator-pitch.htm>
<https://sebastianpendino.com/elevator-pitch-espanol-o-discurso-del-elevador/>

Recordatorios

- Tienes que hablar el lenguaje de la empresa... no el lenguaje académico.
- No se trata de ti... se trata de ellos.
- No ofrezcas demasiado.
- Personalice cada presentación:
 - Empezar con una presentación "genérica"
 - **Personalizar** la presentación "genérica"
 - **Incluir el nombre de la empresa**
 - **Personaliza** lo que vas a pedir
 - Sea lo más **específico posible** sobre los **beneficios** para la empresa
 - **Enfoque ganar-ganar**

Paso 4. Desarrollo

Desarrollar objetivos

1. Comprender las necesidades y capacidades de los demás
2. Tanto la institución como la empresa deben asegurarse de que sus objetivos están alineados antes de formar la alianza.
3. Ambas partes tienen que sentir que hay un valor añadido con la alianza.

Una vez que se haya reunido inicialmente con los socios potenciales, tiene que asegurarse de mantenerlos informados y conectados. El siguiente formulario puede servir de guía para decidir cuáles son los siguientes pasos.

1. Nombre de la empresa: _____
2. Participantes en la reunión y sus posiciones: _____

3. Tras la reunión inicial, los participantes de la universidad deben reunirse y debatir sobre la reunión. Describe cómo la reunión cumplió o no las expectativas: _____
4. Indique los próximos pasos de la reunión y quién tiene la responsabilidad de hacer un seguimiento:

5. _____

6. Observe las referencias a otras empresas o socios potenciales: _____
7. Basándonos en la primera impresión, ¿tenemos potencial para desarrollar una alianza con esta empresa (si o no y por qué)?
8. Defina quién en la institución será el contacto principal para esta alianza:
9. Notas y otras recomendaciones.

Principios y estrategias para negociar alianzas beneficiosas para todos

- La empatía y el respeto mutuos son cruciales.
- Sea sincero sobre sus propios objetivos y pregunte sobre los de la otra parte.
- Busque alternativas viables.
- Si no puedes llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso, no pasa nada por marcharte.

Fuente: <https://www.crehana.com/blog/negocios/negociacion-ganar-ganar/>

Finalización de la alianza

- Cerrar una alianza puede llevar tiempo. La base de todas las alianzas son las relaciones.
- Establezca las funciones y responsabilidades de cada parte y asigne a los responsables.
- ¿Será una alianza formal o informal?
- Si es formal, la institución debe elaborar un proyecto de plantilla de cooperación (véase el anexo H) que servirá de base para la carta de acuerdo final.

Paso 5. Control y seguimiento

Sistema para un seguimiento eficaz

¿Qué sistema utilizará para controlar y hacer un seguimiento de la alianza? ¿Dispone de un sistema de gestión de las relaciones con los clientes que pueda utilizarse? ¿Crearé un sistema de seguimiento específico en Excel? El sistema debe incluir campos para, por ejemplo:

- Número de identificación de la asociación
- Nombre del socio
- Tipo de organización
- Importe en moneda local
- Fecha de inicio
- Fecha de finalización (si procede)
- Objetivo (breve descripción)
- Estado
- Progreso
- Tipo de alianza
- Área de la Alianza

Garantizar el éxito y la sostenibilidad

La comunicación es clave para el éxito de una alianza. Los siguientes principios deben seguirse durante todo el proceso de formación y mantenimiento de la alianza.

1. Determinar los recursos humanos y financieros necesarios para mantener la alianza.
2. Conocer y compartir el valor de la alianza dentro de la empresa y la institución.
3. Establecer indicadores para medir el impacto de las alianzas y compartir historias de éxito.
4. Establecer mecanismos de retroalimentación continua.

ESTUDIO DE CASO

En 2018-2019, el Programa Avanza dirigió una asistencia técnica para fortalecer la capacidad de las universidades socias del Programa en Guatemala, Honduras y Jamaica para participar en la colaboración financiera y técnica con el sector privado para mejorar el acceso a la calidad de la educación terciaria técnica, y facilitar la transición al mercado laboral después de la graduación. Los objetivos específicos de la consultoría eran:

- Desarrollar estrategias de alianzas con socios estratégicos del sector privado, el sector público, donantes internacionales y ONGs, para promover/crear pasantías y empleos para los jóvenes del programa.
- Reforzar la capacidad de las instituciones asociadas para relacionarse con el sector privado.
- Identificar recursos/oportunidades y preparar propuestas de alianzas estratégicas para contribuir a los requisitos de reparto de costes.

En el marco de la consultoría, se desarrollaron una serie de herramientas y formaciones, de las que se nutre la guía paso a paso mencionada anteriormente.

Metodología

En Honduras, el Programa Avanza desarrolló diferentes acciones y orientaciones para llevar a cabo la asistencia técnica en materia de alianzas con el sector privado, desde la recogida de información sobre la capacidad institucional hasta la elaboración de propuestas adaptadas a las universidades.

Reuniones para recabar información

El equipo del Programa, con el apoyo de un consultor internacional, se reunió con los actores universitarios con sus propias herramientas de recopilación de información, y para discutir los procesos de cada universidad para construir alianzas.

Análisis de la información

Una vez recopilada la información sobre las prácticas existentes, el equipo llevó a cabo un análisis de la capacidad de cada universidad para participar con el sector privado y gestionarlo, así como un mapeo de los socios estratégicos y otras organizaciones -incluyendo fundaciones, asociaciones y organizaciones sin ánimo de lucro, entre otras- (véase la guía paso a paso arriba y el anexo B) para una plantilla para llevar a cabo este proceso). El equipo identificó y analizó los puntos fuertes, los puntos débiles y las oportunidades de los actuales modelos de participación del sector privado.

Talleres de alianzas Avanza-Universidad: Enfoque, planteamiento y pasos para construir alianzas

El Programa celebró talleres de formación con cada una de las universidades para:

- Demostrar modelos, tendencias y ejemplos de asociaciones estratégicas en los que todos ganan, identificar y mapear las empresas que sirven o podrían servir como socios estratégicos para aumentar la calidad del programa y mejorar los resultados de empleo de los graduados, así como la relevancia de las áreas en las que se requieren asociaciones
- Reforzar la capacidad de las universidades asociadas al Programa Avanza para gestionar la colaboración financiera y técnica con el sector privado.
- Abordar la importancia del sector privado para mejorar el acceso a la educación técnica terciaria de calidad y facilitar una transición fluida al mercado laboral tras la graduación (con liderazgo no docente)

- Multiplicar los conocimientos técnicos para establecer alianzas y abordar las características locales de las empresas e instituciones (con autoridades institucionales locales y socios estratégicos)

Acompañamiento técnico para establecer y supervisar las alianzas

Se prestó apoyo a la selección de posibles actores de la alianza para que desarrollaran propuestas que mostraran cómo podrían mejorarse los modelos, las actividades y los acuerdos actuales, en una relación en la que todos salieran ganando.

Implementación de las alianzas

El Programa Avanza apoyó a cada universidad compartiendo las herramientas del taller y acompañó la puesta en práctica del modelo de alianza ganar-ganar en cada institución. De manera crucial, las instituciones desarrollaron estrategias sobre lo que debían pedir y, lo que es más importante, fueron capaces de identificar y proponer lo que cada una podía ofrecer dentro de las alianzas.

El Programa también participó en un encuentro entre la academia y los actores del sector privado asociados a FUNDARHSE para presentar las competencias que los jóvenes desarrollan en la educación técnica superior en el país, a nivel general y no institucional. Esto permitió a las empresas conocer la oferta técnica universitaria en el país, y los perfiles de los egresados de estos programas. Además, se hizo hincapié en los tipos de alianzas que aportan un beneficio mutuo (más que en planes de estudio específicos). El evento brindó la oportunidad de que los representantes de las empresas se visitaran con las universidades pertinentes para hablar y desarrollar una expresión de interés (EOI) utilizando un sencillo formulario con los tipos de alianzas que pueden beneficiar a ambas partes. Las empresas y las instituciones intercambiaron contactos para hacer un seguimiento de las EOI.

Como resultado de los esfuerzos del Programa, todas las instituciones asociadas cuentan ahora con los conocimientos y las herramientas prácticas para formar "multi-alianzas" estratégicas que abarcan áreas que van desde la revisión de los planes de estudio hasta el desarrollo profesional del profesorado y el empleo. En Honduras, el Programa Avanza ha apoyado el desarrollo de una serie de alianzas entre universidades y entidades privadas. Utilizando herramientas de seguimiento personalizadas, Avanza y sus instituciones asociadas informan de la puesta en práctica de diversos tipos de alianzas. A continuación, se exponen algunos detalles clave de las alianzas:

- En el marco del Programa, el **Grupo Terra**, el conglomerado de inversiones, se comprometió a brindar apoyo a los estudiantes de la carrera de Alimentos y Bebidas de la UNAH y a incluirlos a ellos y a sus negocios en su catálogo de emprendedores (una plataforma visible para los clientes de Terra y otras empresas que buscan invertir). Conjuntamente, los socios diseñaron e implementaron un certificado virtual en emprendimiento con enfoque en gastronomía para reemplazar las prácticas profesionales que los estudiantes no pudieron continuar debido a la pandemia mundial de COVID-19. Los estudiantes que completen los 13 módulos del certificado cumplirán los requisitos de graduación. Los módulos se centran en:
 - ✓ Habilidades prácticas para la producción gastronómica incluyendo factores higiénicos, nutricionales y de bioseguridad aprobados por el SINAGER (Sistema Nacional de Gestión de Riesgos)
 - ✓ Gestión, administración y marketing
 - ✓ Aplicación práctica de los aspectos legales necesarios para las empresas de nueva creación
 - ✓ Aplicación de nuevas herramientas de venta, incluyendo el comercio electrónico
 - ✓ Habilidades blandas como la perseverancia, la responsabilidad, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva

- En el marco de una colaboración con la UCENM, **Manpower** diseñó e impartió un taller sobre estrategias eficaces para la búsqueda de empleo, del que se beneficiaron a 27 estudiantes del campus de San Pedro Sula de la UCENM que estaban a punto de realizar prácticas profesionales. La relación entre la UCENM y Manpower sigue abierta para futuras colaboraciones y la universidad ha establecido contactos con su departamento de recursos humanos.
- El Programa también facilitó una alianza entre **la Fundación Zamora Terán** y el **Banco Lafise** con CEUTEC para realizar prácticas profesionales a cinco becarios de la carrera de Diseño y Desarrollo Web. Estas prácticas profesionales, que son requeridas como parte del plan de estudios, incluyen tareas de diseño de sitios web y desarrollo de aplicaciones móviles y tienen una duración de un semestre académico completo. Además, CEUTEC formó a 10 técnicos de la Fundación Zamora Terán en el manejo del paquete de estadística de las ciencias sociales (SPSS por sus siglas en inglés), para que puedan realizar análisis cuantitativos para sus proyectos.
- Con la filial hondureña de la empresa educativa española **Santillana**, Avanza implementó el Diplomado de Aula Invertida, un curso de capacitación para docentes de carreras técnicas de las universidades socias del Programa, como mecanismo de colaboración para apoyar el desarrollo profesional de los docentes. Santillana aportó tanto apoyo técnico (el diseño del Diplomado se basa exclusivamente en la experiencia de la empresa) como recursos financieros en forma de 30 becas completas para que los docentes pudieran realizar y completar el curso.
- El Programa organizó una serie de talleres sobre educación financiera en colaboración con **el Banco Davivienda**. Los talleres ayudaron a fortalecer las habilidades blandas y de manejo de las finanzas personales y familiares de los estudiantes de las carreras técnicas universitarias. El Programa de Educación Financiera está compuesto por seis módulos: El Sistema Financiero, Ahorro, Manejo del Dinero, Crédito, Seguros y Protección, Transacciones Seguras. Esta serie de talleres mejora la capacidad de los estudiantes para gestionar su dinero al entrar en el mundo laboral.

LECCIONES APRENDIDAS

Identificación de posibles asociaciones

Lecciones del Programa Avanza

- El fortalecimiento de la capacidad institucional para construir alianzas con el sector privado requiere un proceso que debe incluir formación, reflexión y acompañamiento para mejorar los vínculos entre las instituciones y la industria. Las instituciones hondureñas tuvieron éxito al comenzar con una reflexión sobre el estado actual y deseado de las alianzas institucionales con el sector privado, y seguir con un análisis de las fortalezas, debilidades y oportunidades de los modelos actuales de alianzas para desarrollar propuestas prácticas que muestren cómo (1) los modelos, actividades y acuerdos actuales podrían mejorarse, y (2) cómo los nuevos socios podrían mejorar los modelos actuales de participación del sector privado para aumentar el impacto de las alianzas.
- En Honduras, las instituciones educativas descubrieron que los actores del sector privado tienen dudas e inquietudes de firmar acuerdos, a priori, sin que exista un tiempo donde se realicen acciones concretas que generen confianza entre las partes. La reflexión y la autoevaluación mencionadas deberían impulsar un cambio de mentalidad en las instituciones, que pasen de ver las alianzas como memorandos de entendimiento firmados por funcionarios a verlas como un proceso de identificación de beneficios, ejecución de actividades multipropósito para todas las partes, y luego de formalización y seguimiento de compromisos y acciones.
- También es muy importante que los actores institucionales identifiquen e involucren a las personas específicas del sector privado que están facultadas para formar alianzas.
- Las instituciones deben proporcionar formación interna de forma continua para que todos los actores relevantes de una institución puedan estar informados sobre el valor de las alianzas con el sector privado y capacitados para identificar y formalizar alianzas.

Otras lecciones relevantes

- La Proyecto de USAID de Educación Superior para el Crecimiento Económico en El Salvador trabajó para formar clústers de IES y de la industria para satisfacer mejor las necesidades de estudiantes y empleadores. Una de las recomendaciones que surgieron de ese programa fue que "en países donde la confianza es escasa, las instituciones están poco desarrolladas y una historia de violencia ha minado la confianza, tomarse el tiempo necesario para construir la infraestructura social -canales de comunicación abiertos y accesibles entre grupos de interés mutuamente desconfiados- debería ser una base para desarrollar actividades que promuevan la educación, el crecimiento económico y el desarrollo de la fuerza de trabajo."¹²
- Una lección relevante aprendida de la programación de USAID en otros lugares son las conclusiones del Programa de Alianza de Educación Superior de Ingeniería (HEEAP) en Vietnam, sobre la importancia de que las instituciones se centren en las necesidades de competencias de las PYME y los empresarios

¹² FHI 360. (2019). Mejor educación, mejores habilidades, mejor economía y un mejor futuro para los jóvenes de El Salvador: Análisis y Mejores Prácticas de la Actividad de Educación Superior para el Crecimiento Económico de USAID (HEA). Workforce Connections. https://www.edu-links.org/sites/default/files/media/file/LAC-Higher-Edu_508%20passed.pdf

locales (en lugar de las necesidades del sector a nivel global) para formar asociaciones sólidas con las empresas que pueden contratar a los graduados a nivel local.¹³

- Es posible que los empleadores desconozcan las diferencias entre la educación técnica superior, la EFTP y los programas técnicos de nivel universitario, así como los beneficios relativos que pueden aportar al sector privado. La participación en eventos promocionales de múltiples partes interesadas, como el "Día de la Educación Técnica" de Argentina¹⁴ y el "Día de la Educación Técnica Profesional" de Chile, que promueven la educación técnica en varios niveles académicos y campos de estudio, pueden ser oportunidades para educar e informar a los socios potenciales de los beneficios de las alianzas con las instituciones educativas. Algunas ideas de lo que el mundo académico puede hacer para promover los beneficios de la educación técnica incluyen:
 - Difundir información relevante sobre la oferta de sus titulaciones técnicas y organizar eventos para dar a conocer las competencias específicas que tendrán estos titulados (esto también puede hacerse mediante la participación del sector privado en el diseño y la validación de los planes de estudio o la revisión de estos)
 - Utilizar datos concretos para demostrar el beneficio para los empleadores (tasas de retención de empleados de nivel inicial de estos programas de grado para reducir la rotación, etc.)
 - Contratar al profesorado o a los proveedores de formación (para la formación del profesorado en activo) que hayan sido previamente validados por los empleadores para carreras específicas
 - Colaborar en el diseño de los componentes de "formación dual" del plan de estudios: involucrar a los empleadores desde el principio en el diseño de las prácticas profesionales, las pasantías o los aprendizajes de los estudiantes, para que los empleadores se sientan parte de la vía de "transición al empleo".

Implementar y mantener las asociaciones

Lecciones del Programa Avanza

- En Honduras, los factores clave de éxito en el esfuerzo de creación de alianzas de las instituciones apoyadas por Avanza incluyen un enfoque en el aprendizaje basado en proyectos, un esfuerzo concertado para identificar y ofrecer servicios que alineen los incentivos e intereses tanto de los empleadores como de los estudiantes, y el fomento y mantenimiento de las relaciones con el sector privado y los estudiantes que van más allá de las interacciones puntuales.
- Además de su propia realidad, las instituciones también deben comprender la de sus estudiantes: quiénes son y cuáles son sus necesidades. Los datos extraídos de las encuestas y los estudios -por ejemplo, el estudio del Programa Avanza sobre las barreras al acceso y a la finalización en carreras técnicas universitarias pueden ayudar a dibujar un panorama y a informar sobre el diseño de las actividades de asociación pertinentes.
- El statu quo de las instituciones de enseñanza superior suele ser una estructura burocrática que obstaculiza la participación del sector privado. Lo ideal sería que las instituciones adaptaran sus estructuras para asumir el importante papel de la creación de alianzas, así como el seguimiento y la evaluación de las actividades. Además, esto puede beneficiar no sólo a sus programas técnicos, sino también al resto de su oferta educativa.

¹³ FHI 360. (2018). Construyendo la educación superior para el crecimiento y la innovación en la región de Asia-Pacífico: Análisis y mejores prácticas de Filipinas y Vietnam. Workforce Connections. <https://www.edulinks.org/sites/default/files/media/file/Building%20HE%20for%20Growth%20and%20Innovation%20in%20Asia%20-%20FINAL.pdf>

¹⁴ <https://www.argentina.gob.ar/noticias/dia-de-la-educacion-tecnica>

- Los talleres continuos entre las instituciones y los socios externos (por ejemplo, en las agrupaciones sectoriales/industriales) también son fundamentales para mantener las relaciones y las alianzas.
- La documentación de los costos compartidos es una oportunidad para que tanto las instituciones como los socios del sector privado midan el rendimiento de la inversión en las alianzas.

Otras lecciones relevantes

- En los Estados Unidos, los colegios comunitarios de Missouri que reciben subvenciones del programa de subvenciones del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos de Asistencia al Ajuste Comercial de los Colegios Comunitarios y Formación Profesional (TAACCCT) "aprendieron qué sin una atención específica a las funciones, las responsabilidades, el propósito y los resultados esperados, es difícil crear y mantener un compromiso significativo entre el colegio y el empleador". "Las universidades "informaron que utilizaron las siguientes lecciones aprendidas para crear un compromiso y relaciones más significativas con los empleadores. - *Claridad de objetivos*. Aunque una universidad puede ser experta en educación/formación, no lo es en la comprensión de las necesidades de los empleadores relacionadas con el contenido de la instrucción y los modos de entrega. Desde el principio, es importante definir claramente el propósito del compromiso entre la universidad y el empleador y establecer claramente las funciones y responsabilidades de ambas partes. - *Compromiso continuo*. El compromiso de los empleadores es estratégico, intencional, activo y continuo. Aunque la aportación del plan de estudios es importante, los esfuerzos de compromiso deben ser más sólidos y estar diseñados para construir y apoyar las relaciones entre la universidad y el empleador".¹⁵
- En Querétaro, el clúster aeroespacial de México, "entre las buenas prácticas que se han llevado a cabo destacan: el mecanismo de coordinación; el entendimiento de las necesidades de la industria, estableciendo un servicio flexible y pertinente que motive a las empresas a establecerse; y un modelo educativo de mediano y largo plazo, que incluya niveles de formación profesional e investigación, diseño e innovación."¹⁶ Sin embargo, en general en todo el país, "la ausencia de metodologías establecidas para medir las prácticas de colaboración o de mecanismos para compartir sistemáticamente las buenas prácticas son barreras clave para el uso más generalizado de las prácticas de colaboración en todo el sistema de educación superior mexicano. Como resultado, las prácticas exitosas a menudo no son difundidas o adoptadas por otros".¹⁷ Las buenas prácticas -como las que se describen en este documento- no sólo deben ser identificadas, sino comunicadas amplia y estratégicamente si se quiere que influyan en el cambio sistémico. Esto requiere una acción colectiva (no sólo individual).

¹⁵ Cosgrove, J., y Cosgrove, M. (2021). TAACCCT Impact on Meaningful Employer Engagement. *New Directions for Community Colleges*, 193, 95-106.

¹⁶ ProMéxico y Laureate International Universities México. 2015. "La educación técnica superior universitaria como uno de los detonadores del crecimiento en México". https://laureate-comunicacion.com/prensa/wp-content/uploads/2015/11/LAUREATE_v2.pdf

¹⁷ OCDE. (2019). La educación superior en México: Relevancia y resultados en el mercado laboral. "Capítulo 5. Mejorar la relevancia y los resultados del mercado laboral a través de la educación superior." Paris. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264309432-9-en/index.html?itemId=/content/component/9789264309432-9-en#figure-d1e16291>

ANEXOS: ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS

Anexo A. ¿Cómo generar ideas para una propuesta de valor?

Integrantes del Grupo

Paso 1: Generar ideas

Describir el **valor agregado** de la Universidad. ¿Qué beneficio recibe las **empresas** siendo socios con la Universidad? (máximo 3 oraciones) _____

Paso 2: Ideas Claves (5 Minutos, actividad grupal). Anota las principales ideas identificadas por los participantes.

Paso 3: Propuesta de valor de la Universidad (15 Minutos)

Como grupo, definir el **valor agregado para la empresa** de ser socio de la Universidad. (3 oraciones o menos.)

Paso 4: Revisar la Propuesta de Valor

Anexo B. Mapeo de socios estratégicos potenciales en función de lo que queremos de ellos

| Categoría | Nombre | Prioridad | Porque nos interesa |
|---------------------|--------|-----------|---------------------|
| Financiero | | | |
| Expertos del Sector | | | |
| Empleabilidad | | | |
| Vinculación | | | |

Anexo C. Mapeo de activos

Que hacemos o a quien conocemos que puede ayudar actual o potencial socios? Pensar en todo que tiene la Universidad y/o Avanza que puede tener valor para socios externos.

| Categoría | Activos | Contactos | Descripción |
|---------------|---------|-----------|-------------|
| Conocimientos | | | |
| Contactos | | | |
| Socios | | | |
| Otros | | | |

Anexo D. Análisis de alianzas actuales

| Información de la Compañía | | | | | Resumen de Alianza | | | Información de contacto | Estatus/Seguimiento |
|----------------------------|-----------|---------|------------|-------------|-----------------------|--------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|---|
| Nombre | Industria | Enfoque | Membresías | Actividades | Valor para la empresa | Promedio de horas involucrado al mes | Mejor forma de comunicarse | Nombre, posición, email, teléfono | Resumen breve de decisiones importantes |
| | | | | | | | | | |

Anexo E. Investigando la industria-servicios y la compañía objetivo

Investigación de las Compañías

Prepárese para reuniones con socios potenciales mediante la recopilación de información sobre la industria, la compañía y la persona con quien se contactará. La siguiente es una guía para investigar un socio potencial. Nota que esto solo es una guía y puede ser modificado según los intereses de la universidad.

Investigar el Socio Potencial

- Industria
- Número de empleados
- ¿Miembro de una asociación empresarial?
- ¿Involucramiento con otras universidades?
- ¿Tienen programas de becas, practicas, etc? ¿Qué tipo de donaciones realizan?
- Políticas de la compañía en cuanto a alianzas, áreas de apoyo y políticas de vinculación.
- Gerente General, Gerente de RRHH, RSE, Especialistas en Reclutamiento, etc

Nombre de la Empresa:

Información relevante sobre la Empresa:

Valor de la empresa/ socio estratégico para la Universidad:

Persona a contactar y puesto:

Información clave sobre esta persona:

¿Alguien interno a la universidad ya tiene relación con esta persona?:

Dependiendo en el enfoque de la Alianza buscado, se debe investigar otras preguntas tales como:

- ¿Cuál es el plan de crecimiento de la empresa a corto y largo plazo?
- ¿Cuál es la capacidad de la industria para absorber un número significativo de graduados para puestos de nivel inicial (entry-level)? ¿Cuál podría ser la trayectoria profesional que ciertas posiciones tienen dentro de la empresa?

- ¿La empresa ofrece oportunidades de formación interna para sus empleados? ¿Como puede la universidad apoyar a estos esfuerzos de formación interna? ¿Están alineados las competencias que busca la empresa con las competencias enseñados por la universidad?
- ¿Cuáles son los principales retos en torno a recursos humanos (reclutamiento para puestos de nivel inicial/entry level, retención y rotación de personal, habilidades, etc.)?
- ¿Cuál es el proceso de reclutamiento de personal?
- ¿Qué productos/ servicios ofrece la empresa que puede donar a la universidad?
- ¿Qué conocimientos (industry expertise) tiene la empresa que requiere la universidad?

- ¿Cuál es el rol, los intereses y los incentivos del sector privado en resolver o proveer soluciones al problema? ¿Resolvemos una necesidad clave en cuanto a la estrategia de negocios y crecimiento de la industria?
- ¿Hay factores que impiden el involucramiento y la inversión del sector privado? ¿Hay algún rol que nosotros (tanto Universidad como equipo Avanza) podamos tomar para eliminar o enfrentar algunas de estas barreras?

Nota:

Si la Alianza también incluirá fondos de USAID u otro donante internacional, será necesario hacer la debida diligencia (due diligence) del socio potencial, revisando como mínimo la historia, el desempeño, la reputación y las prácticas comerciales.

Anexo F. Determinar el requerimiento en acciones concretas y contribuciones significativas

DETERMINAR QUÉ VAN A PEDIR

Tomando en cuenta las prioridades de la Universidad y todo que sabe sobre la compañía, decide que van a pedir y específicamente como quieren que ellos contribuyen.

1. Lo que vamos a pedir de compañía X:
 1. Inserción laboral
 2. Becas
 3. Participación en el desarrollo de currículo
2. Queremos que ellos contribuyen por medio de las siguientes acciones:
 1. (Puntos específicos)

Anexo G. Preparación de abordaje

DETERMINAR QUE VAN A PEDIR

Tomando en cuenta las prioridades de la Universidad y todo que sabe sobre la compañía, decide que van a pedir y específicamente como quieren que ellos contribuyen.

3. Lo que vamos a pedir de compañía X:
 1. Inserción laboral
 2. Becas
 3. Participación en el desarrollo de currículo
4. Queremos que ellos contribuyen por medio de las siguientes acciones:
 1. (Puntos específicos)

PREPARAR EL ABORDAJE

Establecer relaciones con el liderazgo clave de las empresas exitosas debe ser central para la estrategia de alianzas con el sector privado ya que ellos tienen el poder de decisión y son fundamentales para garantizar que la empresa apoya plenamente a la alianza.

La primera reunión es el paso más crítico para construir una relación más profunda con un posible socio, así la preparación es crucial. Solo tiene una oportunidad para causar una buena primera impresión. Sobre la base de la información recopilada anteriormente, la siguiente hoja de trabajo ofrece una guía para prepararse para la primera reunión con un socio potencial.

Planificando el abordaje

Persona haciendo el abordaje: _____

Razón que el/ella es la mejor persona para el primer contacto: _____

Método del primer contacto:

- Llamada telefónica
- Correo electrónico
- Contacto en un evento
- Por medio de otra persona:
- Carta con paquete de información
- Carta sin paquete de información
- Otro: _____

Razón para este método de abordaje: _____

Hora y lugar de primera reunión: _____

Participantes de:

| La Universidad | Socio Potencial |
|----------------|-----------------|
| | |
| | |
| | |
| | |

Objetivos de esta reunión (asegurar que sus objetivos son realistas para lograr en esta reunión):

Que **específicamente** van a pedir en esta reunión:

Agenda:

Puntos de Conversación (Sea conciso y limitarlos para no abrumar a su socio potencial):

| Preguntas que Anticipa | Respuestas a estas preguntas |
|------------------------|------------------------------|
| | |
| | |
| | |

Materiales:

Información/material que ya ha sido enviado:

Información/material que se llevara a la reunión:

Otras notas:

Anexo H. Cartas de alianzas estrategicas ganar-ganar

Carta Alianza

ALIANZA PROPUESTA

BENEFICIOS

APORTES SOLICITADOS DEL [SOCIO DEL SECTOR PRIVADO]:

-
-
-
-

[UNIVERSIDAD]

-

Anexo I. Determinar con quien se debe tener una reunión inicial y quien debe participar

Ahora, es el momento de identificar a quién de los posibles socios se debe contactar y quién debe hacer el contacto en nombre de la institución.

- Determine con quién debe tener la reunión (director general, director de RRHH, director de responsabilidad social empresarial, otro) en función de lo siguiente
 - Importancia estratégica para la institución y para el sector
 - ¿Ya tiene un contacto dentro de la empresa?
 - ¿Hay alguien que pueda presentarle a un actor clave de la empresa?
 - Investiga sobre la empresa y lo que vas a pedir.
- Determinar quién debe participar por parte de la institución en función de:
 - Importancia estratégica
 - Con quién será la reunión
 - Lo que va a pedir
 - ¿Quién tiene contacto con la empresa?
 - Tamaño de la empresa y/o su importancia en el sector

Anexo J. Herramienta de seguimiento de alianzas estratégicas ganar-ganar

Seguimiento

Seguimiento es crítico para el éxito continuo de una alianza. Una vez que tiene los socios, hay que asegurar que los mantienen informados y conectados.

Nombre de la Compañía: _____

Participantes en la reunión y sus puestos: _____

Después de la reunión inicial, los participantes de la universidad deben reunirse y hablar sobre la reunión. Describe como la reunión alcanzo a las expectativas o no:

Indicar próximos pasos de la reunión y quien tiene la responsabilidad para dar seguimiento:

Notar referencias a otras empresas o socios potenciales:

Basado en la primera impresión, tenemos el potencial de desarrollar una alianza con esta empresa (sí o no y porque).

Definir quien en la universidad será el contacto principal para esta alianza:

Notas y otras recomendaciones.

REFERENCIAS

- Barnow, B. S., y S. Spaulding. (2015). "La participación de los empleadores en los programas de mano de obra: ¿Qué sabemos?" En *Transforming U.S. Workforce Development Policies for the 21st Century*, editado por C. Van Horn, T. Edwards y T. Greene, 231-63. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research. <https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2015/10/Transforming-US-Workforce-Development-Policies.pdf>
- Boston Consulting Group. (2020). Llamando a una nueva era de colaboración entre empleadores y educación superior. <https://www.bcg.com/publications/2020/new-era-higher-ed-employer-collaboration>
- Cosgrove, J., y Cosgrove, M. (2021). TAACCCT Impact on Meaningful Employer Engagement. *New Directions for Community Colleges*, 193, 95-106.
- Drake, H. (2020). "Asociaciones y compromisos efectivos de empleadores en un entorno posterior a COVID-19". https://evolution.com/revenue-streams/corporate_partnerships/effective-employer-partnershipengagements-in-a-post-covid-19-environment/
- Florez, A., Jayaram, S. (2016). Reducir la brecha de habilidades en América Latina y el Caribe. FHI 360, R4D. Washington, D.C. <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/resource-bridging-skills-gap-overview.pdf>
- FHI 360. (2018). Construyendo la educación superior para el crecimiento y la innovación en la región de Asia-Pacífico: Análisis y mejores prácticas de Filipinas y Vietnam. Workforce Connections. <https://www.edu-links.org/sites/default/files/media/file/Building%20HE%20for%20Growth%20and%20Innovation%20in%20Asia%20-%20FINAL.pdf>
- FHI 360. (2019). Mejor educación, mejores habilidades, mejor economía y un mejor futuro para los jóvenes de El Salvador: Análisis y Mejores Prácticas de la Actividad de Educación Superior para el Crecimiento Económico de USAID (HEA). Workforce Connections. https://www.edu-links.org/sites/default/files/media/file/LAC-Higher-Edu_508%20passed.pdf
- Hordern, J. (2020). Un marco para el estudio comparativo de las asociaciones entre instituciones y empleadores en la educación y formación profesional. En *Comparative Vocational Education Research* (pp. 43-56). Springer VS, Wiesbaden.
- Jobs for the Future. (2015). Una guía de recursos para involucrar a los empleadores. <https://www.jff.org/resources/resource-guide-engaging-employers/>
- Miller-Grandvaux, Y. (2020). Transformar las universidades, aumentar la empleabilidad: Los casos de Guatemala, Honduras, Jamaica, Afganistán y Marruecos. Global Education Business Brief. FHI 360. <https://www.edu-links.org/sites/default/files/media/file/resource-global-education-business-brief-transforming-universities.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). *Educación superior en México: Resultados y relevancia para el mercado laboral*. "Capítulo 5: Aumentar la relevancia y los resultados de

la educación superior en el mercado laboral". París. https://www.oecd-ilibrary.org/education/educacion-superior-en-mexico_ad18a63b-es.

ProMéxico y Laureate International Universities México. (2015.) "La educación técnica superior universitaria como uno de los detonadores del crecimiento en México". https://laureate-comunicacion.com/prensa/wp-content/uploads/2015/11/LAUREATE_v2.pdf

Scott, M. , L. Eyster, Y. Su, D. Blount, A. Trutko, A. Smith y K. Gardiner. (2018). El estudio de las perspectivas de los empleadores: Insights on How to Build and Maintain Strong Employer-College Partnerships. Evaluación de la cuarta ronda de TAACCCT. Informe preparado para el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, Oficina Principal de Evaluación. Rockville, MD; y Washington, DC: Autores. <https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/OASP/legacy/files/Employer-Perspectives-Study-Report-Round-Final.pdf>

Spaulding, S., Hecker, I., & Bramhall, E. (2020). Ampliar y mejorar el aprendizaje basado en el trabajo en los colegios comunitarios: Better Data and Measurement to Realize Goals for Students and Employers. Informe de investigación. Urban Institute. Washington, DC. <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/101781/expanding20and20improving20work-based20learning20in20community20colleges.pdf>

Departamento de Educación de los Estados Unidos. "Herramientas para crear asociaciones entre empleadores y educadores". Página web. <https://lincs.ed.gov/employers/index.htm>

Página web de la Asociación de Demostración Universidad-Industria. www.uidp.org

Asociación de Demostración Universidad-Industria. (2013). 10 Casos de Estudio de Colaboraciones Universidad-Industria de Alto Valor y Alto Retorno. <https://uidp.org/wp-content/uploads/documents/Case-Studies-pre-20141.pdf>

Instituto Urbano. (2015). " Los objetivos y dimensiones de la participación de los empleadores en los programas de desarrollo de la fuerza laboral". <https://www.urban.org/sites/default/files/alfresco/publication-pdfs/2000552-The-Goals-and-Dimensions-of-Employer-Engagement-in-Workforce-Development-Programs.pdf>

RECURSOS EN ESPAÑOL

- Devlin, R. y G. Moguillansky. (2009). Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo. CEPAL, Naciones Unidas.
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/2562/S0900893_es.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2012). Alianza Empresa Educación.
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3184/empresarios%20alianza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- DAI Global. (2020). Guía de relacionamiento con el Sector Privado para Gestores de Empleo. Proyecto de USAID Puentes para el Empleo, El Salvador. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00WFT7.pdf
- Fiszbein, A., Oviedo, M., & Stanton, S. (2018). Educación Técnica y Formación Profesional en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades. CAF Banco de Desarrollo de América Latina. Caracas. Extraído de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1345>
- Fundación Ford, gestrategica, FundacionDIS, SECOT, y Comunidad de Madrid. (2011). Guía sobre alianzas de cooperación público privada para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos.
https://www.fundaciondis.org/docs_gestrategica/guia_alianzas_Noviembre_2011.pdf
- Larra Bujalance, F. (2017). Alianzas multisectoriales para solucionar problemas sociales: Aprendizajes de la alianza NEO para el empleo juvenil. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, DC.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Alianzas-multisectoriales-para-solucionar-problemas-sociales-Aprendizajes-de-la-alianza-NEO-para-el-empleo-juvenil.pdf>
- Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago). (2016). La enseñanza y formación técnico profesional en América Latina y el Caribe: una perspectiva regional hacia 2030. <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/La-EFTP-en-LAC-perspectiva-regional-2030.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). *Educación superior en México: Resultados y relevancia para el mercado laboral*. "Capítulo 5: Aumentar la relevancia y los resultados de la educación superior en el mercado laboral". París. https://www.oecd-ilibrary.org/education/educacion-superior-en-mexico_ad18a63b-es.
- Organización de Estados Americanos (OEA). (2009). Alianza Ingenio La Unión - MINEDUC - INTECAP. Proyecto Alianzas Público Privadas para la Educación y Capacitación de la Fuerza laboral.
<https://docplayer.es/13290349-Organizacion-de-los-estados-americanos-alianza-ingenio-la-union-mineduc-intecap-1.html>
- ProMéxico y Laureate International Universities México. (2015.) "La educación técnica superior universitaria como uno de los detonadores del crecimiento en México". https://laureate-comunicacion.com/prensa/wp-content/uploads/2015/11/LAUREATE_v2.pdf

RTI Internacional. (2018). Guía de Centros de Orientación de Carrera. Proyecto de USAID de Educación Superior para el Crecimiento Económico, El Salvador. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PBAAJ745.pdf