



# Gestión de grupos de interés: experiencia de una carrera de Biología

## *Stakeholder Management: Experience from a Biology Career*

Daniel Clark Leza\*, Alberto Fernández Bringas\*\*,  
Marcela Francisca del Carmen Vidal Bonilla\*\*\*.  
Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH)  
Recibido: 15-5-2023; aceptado: 15-8-2023

### Resumen

Presentamos el caso de la Carrera Profesional en Biología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), que en el período 2016-2023 abordó el desafío de establecer relaciones fructíferas con sus grupos de interés a través de un enfoque de pregrado-formación profesional. El ejercicio incluyó tres aspectos trabajados en secuencia: (1) Identificación de actores interesados en formar estudiantes de pregrado de la carrera; (2) Implementación de un proceso de registro, seguimiento y evaluación de la formación profesional de pregrado en el marco del acercamiento a las partes interesadas; (3) La construcción de una plataforma informática para la automatización de procesos. Discutimos los avances logrados y las dificultades encontradas durante el desarrollo del ejercicio; además, identificamos oportunidades para conectar los esfuerzos profesionales con iniciativas institucionales, apuntando en última instancia a un enfoque más efectivo hacia las partes interesadas.

PALABRAS CLAVE: GRUPOS DE INTERÉS, CARRERA DE BIOLOGÍA, GESTIÓN DE LA CALIDAD, UNIVERSIDAD

### Abstract

We present the case of the Professional Career in Biology of the UPCH, which in the period 2016-2023 addressed the challenge of establishing fruitful relationships with its stakeholders through an undergraduate-professional-training-based approach. The exercise included three aspects worked out as a sequence: (1) Identification of stakeholders interested in training undergraduates of the career; (2) Implementation of a process of registration, monitoring, and evaluation of undergraduate professional training within the framework of approaching stakeholders; (3) The construction of a computer platform for process automation. We discuss the progress made and the difficulties found during the development of the exercise; in addition, we identify opportunities to connect career efforts with institutional initiatives, ultimately aiming at a more effective approach to stakeholders.

KEYWORDS: STAKEHOLDERS, BIOLOGY CAREER, QUALITY MANAGEMENT, UNIVERSITY

## Introducción

El primer modelo de calidad para la acreditación de carreras universitarias del Perú, publicado en el 2008, sostiene que una carrera universitaria de calidad define su propósito en función de las demandas de sus Grupos de Interés (GI) (1). Siendo así, la gestión de estos grupos es un proceso estratégico que añade valor al desarrollo y cumplimiento de la misión de la universidad (2,3).

De acuerdo con este mismo modelo, los GI de las universidades se definen como “las instituciones que reciben los beneficios indirectos del servicio educativo y, por tanto, plantean demandas de calidad de los mismos, como empleadores, gobiernos regionales y gobiernos locales, asociaciones profesionales entre otras” (1).

La relación entre la universidad y los GI es bidireccional. Por un lado, se proporcionan resultados a modo de rendición de cuentas, y, por otro, se ponen en marcha diferentes prácticas de comunicación con el objetivo de conseguir una retroalimentación sobre la base de la experiencia y a la valoración de los resultados recibidos.

Este ensayo propone narrar de forma crítica una experiencia reciente de la Carrera Profesional de Biología en la identificación y acercamiento a sus GI, dentro del marco de la experiencia laboral de sus egresados. Los aspectos generales y particulares se presentan para que, desde otras carreras, se pueda valorar la utilidad de la experiencia.

## Presentación de la experiencia

### *Contexto y problema*

El caso que se presenta es el de la carrera profesional de Biología de la Facultad de Ciencias en la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), que, a partir del año 2016, cerca de iniciar un proceso de acreditación internacional con el Instituto Internacional para el Aseguramiento de la Calidad (IAC-CINDA), se enfocó en una gestión de los GI de la carrera partiendo de las prácticas profesionales de sus egresados (4,5).

La carrera, históricamente orientada a la disciplina y la investigación en el área de salud, venía creciendo en otras áreas, como aquellas vinculadas al ambiente, las relaciones entre sus componentes, su cuidado y conservación. Además, la primera experiencia profesional de los egresados (prácticas), dejó de ocurrir en su mayor parte en grupos de investigación internos del área de salud y pasó a ser más diversa en orientación temática y a darse principalmente fuera de la universidad, en entidades públicas y privadas.

Esta última tendencia se refleja en los registros de prácticas de la carrera del año 2016 en adelante, y en encuestas realizadas en los años 2017 y 2020 a estudiantes de los dos últimos años de estudios. Las encuestas muestran que el 75% tiene interés por prácticas profesionales en el mercado de trabajo, y solo el 25% aspira a seguir estudios de posgrado en el extranjero (6,7).

En tal contexto, establecer una relación sólida con los GI no solo significaba responder a la demanda externa, también permitía responder a un grupo cada vez más numeroso de estudiantes y egresados interesados en las prácticas fuera de la universidad y en su pronta inserción en el mercado laboral. Por ello, se planteó la meta de facilitar dicha inserción al identificar y poner a disposición de los egresados espacios de práctica profesional, y agilizar los trámites relacionados a su registro, seguimiento y evaluación (8).

### **Enfoque de procesos**

La gestión de los GI se trabajó de acuerdo con el enfoque de procesos (9,10) en tres aspectos puntuales en una secuencia temporal:

a) Identificación de posibles GI interesados en practicantes de la carrera: se utilizaron distintos criterios (tabla 1) para elaborar una lista de entidades públicas y privadas de las que se tuviera razones para creer que mostrarían disposición a recibir egresados de la carrera.

Se identificaron las posibles personas de contacto y sus números telefónicos o correos electrónicos. Como acercamiento, se organizaron reuniones de presentación de la carrera, con énfasis en el perfil de egreso, el plan de estudios y su orientación, y los campos profesionales en los que los egresados podrían desempeñarse. Esto último junto a una revisión del marco legislativo sobre la práctica profesional. En un cuestionario breve de una aplicación telefónica, se pidió a los asistentes que expresaran la disposición de las entidades a recibir practicantes de la carrera.

**Tabla 1. Criterios para la elaboración de lista de potenciales GI**

Criterios
Recibió practicantes de la carrera anteriormente
Ganó fondos de investigación del Fondos para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCyT)
Es una consultora ambiental
Es una clínica de fertilidad
Es una empresa biotecnológica
Es una empresa farmacéutica
Es una empresa agroindustrial
En entidad con quehacer relacionado a la biología trabajan egresados de la carrera

b) Establecimiento de los pasos de registro, seguimiento y evaluación de prácticas profesionales en el marco de la gestión de los GI: se trabajó el proceso de gestión de GI a partir de la oferta y realización de prácticas profesionales según un modelo de matriz de procesos de la OUGEC (7). Se ordenaron las actividades del proceso, se identificaron los responsables (proveedores) y usuarios (estudiantes, egresados), y se propusieron controles e indicadores de cumplimiento, todo en el contexto del registro, seguimiento y evaluación de las prácticas profesionales. Con ello, se aclaraba el manejo administrativo, se definían las instancias de contacto con los GI en ese contexto, y se disponía de un mapa para construir una plataforma informática que automatice el proceso.

c) Generación de un sistema informático para la automatización del proceso: con el apoyo de la OUTI se construyó una plataforma informática para el manejo automatizado de la gestión de los GI y las prácticas profesionales de la carrera. La plataforma se diseñó sobre la base de la matriz del proceso que se elaboró, y consideraba una primera base de entidades con su expediente como receptor de practicantes y de otros contactos con la carrera; y una segunda base de prácticas ofrecidas para la postulación y selección de los egresados de la carrera, así como el registro, seguimiento y evaluación automatizados. Ambas bases estaban vinculadas, lo que permitía la actualización continua de los expedientes de las entidades. Se redactaron formatos para la presentación de los postulantes y cuestionarios para el seguimiento y evaluación de las prácticas, todos ellos accesibles y movilizables desde la plataforma.

## Análisis y discusión de la experiencia

Se presentan y discuten primero los tres aspectos de la iniciativa, y se analizan luego las oportunidades a partir de los propios resultados y la evolución del entorno (2016-2023).

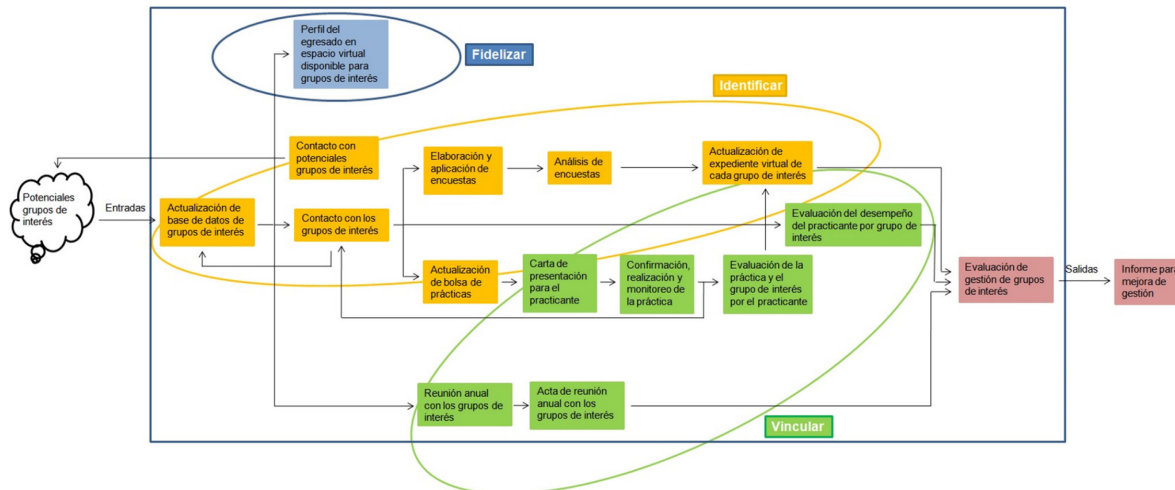
### *Identificación de posibles GI interesados en practicantes de la carrera*

Se construyó con los criterios de la tabla 1 una lista de más de 200 entidades, entre públicas y privadas, relacionadas con la investigación, la producción de bienes y servicios, y la gestión pública. La disposición a responder a la invitación de la carrera dependió mucho del grado de vinculación previa de la entidad con sus egresados. Las entidades identificadas solo por criterios de afinidad de su quehacer con la Biología mostraron muy poco interés en responder, y su participación fue prácticamente nula. La conclusión es que la primera etapa de búsqueda de espacios de práctica debe priorizar a las entidades en las que hay egresados trabajando. Este desinterés podría reflejar la ausencia de nichos grandes que concentren la demanda de profesionales biólogos. Se necesitan otras estrategias de acercamiento a las entidades sin antecedente de vínculo con la carrera y sus egresados, que demandan recursos humanos calificados y una coordinación con las instancias universitarias centrales.

### *Establecimiento de los pasos de registro, seguimiento y evaluación de prácticas profesionales en el marco de la gestión de los GI*

Se elaboró una matriz para el proceso de gestión de los GI que giró alrededor del registro, seguimiento y evaluación de las prácticas profesionales de la carrera profesional de Biología. La secuencia ordenada de pasos y acciones se muestra en la Figura 1.

**Figura 1. Pasos y acciones del registro, seguimiento y evaluación de las prácticas profesionales de la Carrera Profesional de Biología y la relación con los GI en dicho contexto**



\* En color ocre las acciones de vinculación, en verde las de vinculación, en celeste las de fidelización, y en fucsia las de control.

La gestión de los GI con respecto de esta matriz demanda también recursos humanos adicionales y solo ha sido implementada de manera parcial, a través de acciones puntuales como la expedición de cartas de presentación a los egresados que postulan a una práctica profesional; el pedido al final de la práctica de una evaluación de desempeño a la entidad que acogió al practicante; y el registro

del periodo de prácticas y las entidades en una base de datos. Todo realizado de manera manual. No obstante, el ordenamiento de las prácticas profesionales ha sido recogido en un reglamento de la carrera profesional de Biología, que ya ha sido aprobado por el Consejo Integrado de Facultad de Veterinaria y Zootecnia – la Facultad de Ciencias e Ingeniería y la Dirección Universitaria de Gestión Académica, y que debe ser aprobado próximamente por el Consejo Universitario. Se espera que este reglamento agilice los trámites y oriente mejor a todas las partes involucradas en esa etapa del proceso.

### ***Generar un sistema informático para la automatización del proceso***

En colaboración con OUTI, se produjo una plataforma informática para automatizar el proceso de gestión de los GI propuesto en la matriz. La iniciativa se detuvo en la etapa de prueba con el ingreso de datos reales debido a que la OUGEG impulsó la construcción de una plataforma de mayor envergadura y alcance para el manejo de ofertas de prácticas y empleo a todas las carreras universitarias. Si bien la plataforma institucional ofrecía mayor tamaño y funcionalidad, con el cambio de autoridades de gobierno central en el año 2021, se detuvo su construcción. En ese momento, contaba con un módulo de bolsa de trabajo, pero no con un módulo completo de prácticas (11).

### ***Oportunidades de mejora en la gestión de los GI***

El involucramiento de la OUGEG en la gestión de una bolsa de trabajo en una plataforma informática es una oportunidad para que las carreras, por lo general limitadas en sus capacidades operativas por la escasez de recurso humano calificado, puedan mejorar la gestión de los GI. Es indispensable establecer una coordinación estrecha entre las jefaturas de carrera y la OUGEG que permita a las primeras aprovechar información y recursos que maneja la segunda (tabla 2).

**Tabla 2. Recursos de la OUGEG útiles para las carreras profesionales**

Recurso	Utilidad para la carrera
Encuestas a 0, 1, 3 y 5 años de egreso	Proveen información útil sobre empleabilidad y medios de contacto con egresados que pueden ser complementados con información generada desde la propia carrera.
Módulo de bolsa de trabajo	A través de la plataforma informática se canalizan las ofertas de empleo y prácticas para todas las carreras, y a partir de ellas se genera una base de datos con las entidades que las ofrecen.
Módulo de prácticas	En su estado actual el módulo permite realizar una parte* del seguimiento de las prácticas que puede completarse de manera manual. Su uso es importante para que se asignen los recursos que permitan completarlo.

\*Acceso de egresados a ofertas de práctica en línea, registro de egresados que acceden a una práctica.

Además de la información provista por OUGEG, las carreras deberían construir una base propia de egresados y entidades con datos consolidados a partir de sus distintas fuentes, que sea compatible

con la plataforma para facilitar el intercambio de información en ambas direcciones. La gestión de los grupos de interés podrá partir en cada carrera de estas bases de datos propias y de una matriz del proceso, con el apoyo de la OUIIC en actividades específicas como la organización de ferias y eventos. Es recomendable que las carreras cuenten con personal de apoyo capacitado (gestores) para facilitar el acercamiento y el logro de una vinculación fructífera con los GI.

Por último, la mejora en la gestión de los grupos de interés y los espacios de práctica puede ser aprovechada para abordar el problema del bajo índice de titulación que tienen las carreras. La carrera profesional de Biología viene explorando la ampliación del alcance de la ruta de titulación por trabajo de suficiencia profesional, la que permitiría utilizar la práctica profesional como experiencia laboral para la preparación de un documento de suficiencia profesional.

## Conclusiones

- La etapa inicial de acercamiento a los GI debe realizarse con entidades en las que haya egresados de la carrera empleados.
- Las iniciativas institucionales en la gestión de egresados son una oportunidad para que las carreras complementen sus capacidades limitadas en el manejo de los espacios de práctica, empleabilidad y gestión de los GI, siempre y cuando se establezcan canales eficaces de coordinación y comunicación.
- Completar el módulo de prácticas profesionales en el sistema de gestión de la OUGEG con el concurso de las carreras es indispensable para la automatización y agilización de la gestión de las prácticas preprofesionales y profesionales de las carreras y posicionar a los egresados en áreas de su interés.

## Referencias

- (1) CONEAU, 2008. Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación. Lima, Perú
- (2) Freeman, R. Edward (2004). Strategic Management: A stakeholder approach. Boston.
- (3) Aldenueva, I. Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: en enfoque teórico. Anuario Jurídico y Económico Escurialense.2013.XLVI:235-254/ISSN:1133-3677
- (4) UPCH. 2014. Informe de autoevaluación de la carrera de Biología para la Acreditación Nacional. 2014
- (5) UPCH. Informe de autoevaluación de la carrera de Biología para la Acreditación Internacional. 2019.
- (6) UPCH. Oficina Universitaria de Gestión de Egresados. Informe de encuestas de la Carrera Profesional de Biología. 2017
- (7) UPCH. Oficina Universitaria de Gestión de Egresados. Informe de encuestas de la Carrera Profesional de Biología. 2020.
- (8) UPCH. Dirección Universitaria de Gestión de la Calidad. Proceso de Gestión de Egresados. Proyecto de Gestión por procesos. 2015.
- (9) Hitpass, Bernhard. BPM Business Process Management. Introducción a gestión orientada a procesos. BPM Center. Universidad Técnica Federico Santa María. [Santiago, Chile](#). 2018

- (10) Association of Business Process Management Professionals ABPMP (2018). BPM CBOOK Version 4.0. 1th ed. California, USA.
- (11) Clark, Daniel; Fernández, Alberto; Vidal, Marcela. Modelando un sistema de gestión de grupos de interés para la calidad educativa. Ponencia presentada al Congreso de SINEACE. 2017.

---

**\* Daniel Clark Leza**

Docente asociado e investigador del Departamento de Ciencias Celulares y Moleculares en la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). Obtuvo los grados de Bachiller en Ciencias con mención en Biología y Máster en Ciencias con mención en Bioquímica, así como el título de Licenciado en Biología, en la UPCH. Es PhD por Rutgers, The State University of New Jersey. En la actualidad, está a cargo de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias e Ingeniería y desarrolla su actividad científica como parte del equipo de la Unidad de Genómica en los Laboratorios de Investigación y Desarrollo de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Correo: daniel.clark@upch.pe

ORCID: [orcid.org/0000-0002-4269-8676](https://orcid.org/0000-0002-4269-8676)

**\*\* Alberto Fernández Bringas**

Candidato a doctor en Administración (Universidad San Ignacio de Loyola) y magíster en Ingeniería con Mención en Sistemas de Calidad y Productividad por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Tiene diplomados en Gestión de Procesos y Tecnologías de la Información por la Universidad Técnica Federico Santa María de Valparaíso; y, en Sistemas de Gestión y Auditoría de la Calidad por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Experto en Gestión por Procesos y Sistemas de Gestión de la Calidad. Ha participado en el curso de Formación de Gestores Universitarios por la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). Es docente auxiliar y jefe de la Carrera de Administración en Salud en la Facultad de Salud Pública y Administración (UPCH). Ha recibido la Orden Cayetano Heredia en la clase de Caballero. Es miembro del Colegio de Ingenieros del Perú, de la American Society of Quality, del Institute of Industrial and Systems Engineers y de la Asociación de Egresados de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). En el año 2022, presentó un trabajo al Congreso de Administración en Salud de la Universidad de Córdoba (Colombia) titulado "Simulación de operaciones en servicios de salud ante escenarios de demanda o interrupción de cadena de suministro por epidemias".

Correo: Alberto.fernandez@upch.pe

ORCID: [orcid.org/0000-0003-3034-7657](https://orcid.org/0000-0003-3034-7657)

**\*\*\* Marcela Francisca del Carmen Vidal Bonilla**

Bióloga de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), con maestría en Docencia e Investigación en Educación Superior de la UPCH y Master Internacional en Enfermedades parasitarias Tropicales por la Universidad de Valencia-España. Cuenta con un Diplomado en Gestores Universitarios de la UPCH, otro en Gestión de la Calidad del Consorcio de Universidades; y otro en Educación para la Sustentabilidad en la UTEM-Chile. Es evaluadora del IAC-CINDA y docente del Departamento de Ciencias Biológicas y Fisiológicas de la Facultad de Ciencias y Filosofía de la UPCH; además de Coordinadora nacional del programa Academy: Educación Superior para el Desarrollo Sostenible. Ha sido jefa de la Unidad de gestión de calidad y egresados de las facultades de Ciencias y Filosofía y Medicina Veterinaria. Actualmente (desde el 2019) es Directora del Centro de Estudios PreUniversitarios de la UPCH.

Correo: marcela.vidal@upch.pe

ORCID: [orcid.org/0000-0002-4965-2662](https://orcid.org/0000-0002-4965-2662)