



## Revisión de las reformas académica y administrativa del Centro de Estudios Preuniversitarios (CEPU)

*Review of Academic and Administrative Reforms at Centro de Estudios Preuniversitarios (CEPU)*

*Marcela Francisca del Carmen Vidal Bonilla\*,  
Daniel Eduardo Salas Diaz\*\**

Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) y  
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)

Recibido: 16-11-2022; aceptado: 8-9-2023

### Resumen

La revisión presenta las reformas en la gestión académica y administrativa del CEPU en el periodo 2020-2022. Estas tienen por objetivo mejorar la efectividad en la gestión; por un lado, en lo académico, se cambia el plan de estudios incorporando asignaturas de Desarrollo Personal y Cultura y Sociedad con la finalidad de alinear la propuesta formativa al perfil de ingreso de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH); y, por otro lado, procurar no solo el entrenamiento para ingresar sino también desarrollar habilidades y actitudes como atributos necesarios para la vida universitaria; asimismo, en lo administrativo, se cambia el organigrama funcional a matricial para mejorar la eficiencia tanto académica como administrativa. Se presentan el proceso y los resultados iniciales de las reformas implementadas, cuyos impactos son favorables en la satisfacción de los estudiantes y la universidad.

PALABRAS CLAVE: GESTIÓN ACADÉMICA, UNIVERSIDAD, REFORMAS ACADÉMICAS

### Abstract

This review presents the reforms in the academic and administrative management of the CEPU in the period 2020-2022. The reforms aim to improve effectiveness in management, on the one hand in academics (1) the study plan is changed incorporating the subjects of Personal Development and Culture and Society, with the purpose of aligning the training proposal with the entry profile of the UPCH and, on the other hand, seek not only training to enter but also to develop skills and attitudes as necessary attributes for university life; (2) administratively, the functional organization chart is changed to matrix to improve both academic and administrative efficiency. The process and initial results of the implemented reforms are presented, the impacts of which are favorable on student and university satisfaction.

KEYWORDS: ACADEMIC MANAGMENT, UNIVERSITY, ACADEMIC REFORMS

## Introducción

El presente artículo está dedicado a explicar las reformas de la gestión académica y administrativa del Centro de Estudios Preuniversitarios de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, en adelante, CEPU.

La Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), fundada el 22 de septiembre de 1961, ha adquirido un sólido prestigio por su excelencia en la formación profesional y en investigación, así como por su compromiso social. En 1984, esta institución decidió crear el CEPU con el propósito de brindar a los escolares que postulan a la universidad un medio que asegure una transición adecuada entre el colegio y la universidad, mediante una formación que les permita estar mejor preparados para dar inicio a la educación superior como futuros profesionales de excelencia. El CEPU es una unidad dependiente del Vicerrectorado Académico de la UPCH, que se rige por la Ley Universitaria, el estatuto de la Universidad y su reglamento de organización y funciones.

Las reformas tuvieron por objetivo, en primer lugar, mejorar el alineamiento del servicio formativo del CEPU al perfil de ingreso de la UPCH; y, en un segundo lugar, brindar una formación en conocimientos y habilidades a sus estudiantes preuniversitarios, a fin de ofrecerles la posibilidad de iniciar la formación universitaria. La misión del CEPU es, por tanto, doble, y se comprende mejor dentro del contexto en el que ocurren los procesos de admisión a las instituciones de educación superior en el Perú.

Alinearse con el perfil de ingreso definido por la UPCH implicó orientar la formación a los atributos referidos al pensamiento científico, comprensión lectora, razonamiento lógico, capacidad de análisis y síntesis, pensamiento crítico, conocimiento y análisis de hechos actuales e históricos desde diferentes perspectivas, curiosidad innata, autonomía y contar con conocimientos básicos de biología, física, matemáticas y química.

El valor del trabajo del CEPU presupone que el egresado de secundaria no ha desarrollado al nivel necesario para la educación básica regular los atributos mencionados. El sustento de esta presunción se encuentra en los Reportes de evaluación diagnóstica del CEPU, donde se encuentra que los puntajes obtenidos por los estudiantes en la evaluación diagnóstica de conocimientos en los últimos dos años es deficiente; así, el 2021 solo el 29% y el 2022 solo el 28% de estudiantes lograron obtener una calificación aprobatoria (1).

Implica, por tanto, contribuir a cubrir estas deficiencias con un proceso de aprendizaje de conocimientos y habilidades que superen el mero entrenamiento en responder exámenes del proceso de admisión.

Para ello, se revisó y actualizó en extenso el plan de estudios en las asignaturas de aptitudes (Matemática y Aptitud Verbal) y conocimientos (Álgebra, Aritmética, Geometría, Física, Química, Biología). Adicionalmente, el plan actual se considera dos nuevas asignaturas: Cultura y Sociedad y Desarrollo Personal.

## Contexto nacional: algunas características del ingreso universitario en el Perú

La admisión a la educación superior y, de modo especial, a la universitaria en el Perú no considera un examen nacional como, por ejemplo, ocurre en Chile, Colombia, Estados Unidos y la Comunidad Europea. En el país no existe un examen estandarizado cuya calificación dé como resultado a qué institución superior puede postular el estudiante. Por el contrario, el sistema de admisión arrastra consigo las diferencias sociales que provienen de los distintos niveles de calidad educativa que se observan en el país. De acuerdo con Romero: “los niveles precedentes a los estudios superiores

están cejados por un conjunto de situaciones que van desde el analfabetismo, insuficiente cobertura escolar, baja calidad en la formación, entre otros, que profundizan las situaciones de pobreza, desigualdad y exclusión, dejando un sector de los adolescente y jóvenes sin la posibilidad de acceder a nivel de educación superior” (2, p. 741).

Cabe reconocer, en consecuencia, que los sistemas de selección no reclutan necesariamente a los mejores estudiantes sino a aquellos que provienen de situaciones de ventaja y para los cuales la perspectiva de estudiar en una universidad de calidad está mucho más abierta. De hecho, la competencia por ingresar a la universidad se ha trasladado a los colegios, cuyos últimos años se han vuelto centro de formación preuniversitaria. En efecto, para Hurtado, la preparación preuniversitaria “ya no es posterior al término de la secundaria, sino durante esta; los profesores preuniversitarios han pasado a formar parte de la plana docente de los colegios, y muchos profesores de carrera han adaptado su trabajo al tipo preuniversitario” (3, p. 168). Romero resalta que estas pruebas miden esencialmente conocimientos memorísticos (3, p. 741).

No se puede negar entonces el hecho de que dos intereses contradictorios: por un lado, el estudiante y sus padres demandan una formación preuniversitaria que le permita al postulante su ingreso a la universidad; y, por otro lado, que cumpla con los atributos del perfil de ingreso de la UPCH.

### **Inicio y preparación de las reformas**

A inicios de 2020, se iniciaron las reformas en el CEPU. Se consideró el análisis de los perfiles de ingreso a la universidad y la necesidad de alinear la oferta formativa tanto a los perfiles de ingreso como al proceso de admisión de la UPCH.

Así, pues, se concluyó que era necesario alinear la oferta educativa del CEPU con el perfil de ingreso de la UPCH debido a un desajuste advertido por los grupos de interés. De esta manera, en febrero de 2020 se iniciaron conversaciones con los jefes de carrera, vicedecanos, la Oficina de Admisión (OAMRA) y la Unidad Formativa Básica Integral (UFBI).

La urgencia de estos cambios se hallaba en un concepto clave advertido por los grupos de interés de la UPCH, a saber, la sostenibilidad de los ingresantes en su carrera o programa académico. Se había advertido deficiencias en aspectos cruciales como la lectoescritura y la resolución autónoma de problemas. Debido al formato del examen de admisión, no fue posible incluir temas propiamente de redacción, pero sí de mejora del registro escrito académico. Era, pues, necesario, mejorar la selección de los ingresantes ofreciéndoles una formación preuniversitaria que les permitiera enfrentar los distintos niveles de dificultad que afrontarían en sus carreras. Dado que la UPCH es una institución sin fines de lucro, uno de sus objetivos primordiales es el aseguramiento de la calidad académica de sus egresados.

Ante un panorama que demandaba cambios urgentes, la nueva dirección coordinó con las direcciones de carrera, Oficina de Admisión Matrícula y Registro Académico y la Unidad de Formación Básica Integral con el fin de reformar el currículo del CEPU a fin de armonizar los intereses en conflicto. Por un lado, se entendía que los estudiantes esperan un servicio que les ofreciera la mejor posibilidad de adquirir un puesto en la carrera que deseaban. Por otro, se reconocía la necesidad de formar estudiantes que, además de obtener los puntajes necesarios para ser admitidos, estuviesen preparados para la exigencia académica de la UPCH.

### **Un aspecto transversal**

Se tomó entonces la decisión de que la enseñanza de los cursos debía pasar del mero entrenamiento para superar el examen de admisión a una formación integral en la que el estudiante conozca el

lenguaje de las disciplinas, comprenda los conceptos y los pueda contextualizar. Esto implicó generar espacios de capacitación en didáctica y uso de las TICs, varias reuniones con el personal docente y sus coordinadores de área, así como un fuerte trabajo de adaptación de los materiales, que fueron reformulados para cumplir con el nuevo enfoque. Los profesores mostraron una gran capacidad de adaptación para estos cambios, especialmente tomando en cuenta que provenían de un paradigma de “entrenamiento” para lograr una vacante. Asimismo, se implementó un taller de pensamiento crítico de asistencia obligatoria para todos los docentes, se reconocieron las buenas prácticas docentes, y se empezó a desarrollar el programa de Predocencia.

### **Ajuste de temarios de Admisión**

En 2021, se logró el ajuste de los temarios, que incluyó la reducción de los contenidos a los aspectos críticos y la introducción de un curso nuevo llamado Cultura y Sociedad, basado tanto en el conocimiento básico de temas históricos nacionales y mundiales desde una perspectiva crítica. Así, se redujeron temas de cursos de ciencias y se estableció un solo curso de Matemática en lugar de cursos separados de Álgebra y Geometría. En general, todas las materias pasaron por un proceso de reformar que apuntaba al desarrollo de conocimiento en el estudiante mediante el pensamiento crítico y un aprendizaje situado antes que el memorístico.

Se creó también un programa semestral *ad hoc* dirigido especialmente a postulantes de carreras que no son de Medicina ni de Ciencias. Este programa permitió a los estudiantes concentrarse en las materias y competencias relevantes para las carreras a las que postulaban.

El 16 de marzo se iniciaron las actividades del CEPU mediante la modalidad en línea, a distancia. Para ello, se capacitó intensamente a los docentes en los recursos digitales y en métodos de enseñanza apropiados ante la ausencia de presencialidad.

### **Tres áreas**

Se decidió entonces separar las asignaturas del CEPU en tres áreas: Ciencias Exactas y Naturales (encargada de matemática, química, física y biología), Área de Ciencias Sociales y Humanidades (encargada de Aptitud Verbal y el curso nuevo llamado Cultura y Sociedad) y el Área de Habilidades Socioemocionales (encargada de Desarrollo Personal).

#### ***Área de Ciencias Exactas y Naturales***

Se orientó en el desarrollo del pensamiento matemático y lógico. Según León “algunas investigaciones han demostrado que los y las jóvenes talentosos y talentosas en matemáticas demuestran mayor rapidez y profundidad en el resto de los conocimientos” (4, p. 33). Siguiendo esta manera de comprender la enseñanza de la matemática, el curso fue reformado para incentivar el pensamiento autónomo del estudiante, evitando las soluciones formulaicas.

#### ***Área de Ciencias Sociales y Humanidades***

El curso de Cultura y Sociedad, que permite a los estudiantes comprender mejor el entorno nacional e internacional en el que realizarán sus tareas. Con el auge de la globalización, se considera importante que este conocimiento se mantenga y amplíe, dado que los estudiantes de la UPCH cuentan con proyección internacional. La consciencia histórica es de suma importancia para entender cómo ubicar su trabajo tanto en el presente como en la comprensión del futuro.

Por su parte, el curso de Aptitud Verbal está tradicionalmente asociado con el aprendizaje de las normas o prescripciones del “castellano académico”. Para este curso, se preparó un manual especial en el que se incluían tres aspectos que el coordinador del área consideró los más importantes: el

conocimiento del lenguaje (naturaleza, variabilidad e incluso aspectos computacionales), la normativa lingüística (conocimiento de las prescripciones más importantes del “castellano académico”) y la lectura (ejercicios de lectura de distintos tipos de textos para su comprensión progresiva). El aspecto prescriptivo se redujo al mínimo necesario, ya que es un aprendizaje que se logra mediante la lectura y redacción antes que mediante métodos memorísticos.

### ***Área de Habilidades Socioemocionales***

Esta área fue creada con el fin de ofrecer al estudiante un acompañamiento personalizado. Está compuesta por Tutoría académica, Desarrollo personal y de Habilidades socioemocionales (estas especialmente importantes durante la cuarentena) y Consejería psicológica.

El área trabaja brindando herramientas para la gestión del tiempo y el desarrollo de estrategias de aprendizaje. El plan de estudios ofrece el curso de Desarrollo personal con una hora semanal en la que se desarrollan sesiones de autoconocimiento, manejo o gestión de las emociones, estilos de vida saludables, desarrollo de habilidades socioemocionales y orientación vocacional.

Por su parte, la Consejería psicológica ofrece una orientación personalizada que toma en cuenta las condiciones peculiares que atraviesa el estudiante durante su periodo de estudios.

### **Educación a distancia**

El 16 de marzo de 2020 se iniciaron las actividades del CEPU debido a las restricciones de la pandemia de la COVID-9, el CEPU tuvo que realizar una adaptación veloz a las tecnologías de educación a distancia. Este proceso ofreció muchas ventajas, pero a la vez otras tantas desventajas.

En cuanto a las ventajas, permitió que muchos estudiantes y profesores pudieran realizar sus labores en el domicilio, lo que facilitó la adaptación de horarios. De hecho, durante la pandemia el número de inscritos en el CEPU aumentó significativamente e incluyó estudiantes en el extranjero y fuera de Lima.

Sin embargo, el CEPU es consciente de que las nuevas tecnologías de la información no son por sí solas una herramienta educativa si el docente no está debidamente formado y sabe adaptar dichos recursos al aprendizaje educativo. Incluso, como lo señala Mejía: “En un sistema educativo masificado, mercantilizado y de muy bajos niveles de calidad, las nuevas tecnologías de aprendizaje se cosifican, se transfiguran en un discurso retórico y vacío de contenido, pierden su sentido histórico y devienen solo en meras prácticas lúdicas y efectistas de la información casi ilimitadas por los grupos de pares, propias de la sociedad del espectáculo” (5, p. 4). Por ello, se realizaron varios talleres sobre el uso de tales tecnologías y se trabajó en las reuniones de los cursos de qué manera podían aplicarse.

El retorno a las clases presenciales significará un nuevo reto debido a que la educación a distancia ya encontró su propia acomodación que tendrá que ser revertida en favor de las ventajas de la educación presencial. Esto implicará muchos ajustes, pero también traerá consigo los aprendizajes adquiridos en la educación en línea.

### **Reforma en la gestión preuniversitaria**

A fin de consolidar la implementación de los cambios, se adoptó una gestión por procesos como una forma de gestión conducente a brindar un servicio educativo con un enfoque de calidad, innovación y sostenibilidad. De acuerdo con Albán et al. (2014), la gestión por procesos tiene como propósito “asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional” (6, p. 141).

La gestión por procesos llevó al cambio de una organización funcional a la organización matricial, que permitió transversalizar el modelo formativo a los diferentes programas del CEPU, considerando que se cuentan con estudiantes desde el tercero de secundaria hasta los cursos de nivelación para los ingresantes.

Según Civeira (2015), la estructura y la gestión son conceptos estrechamente relacionados, por lo que las instituciones educativas necesitan adecuar la estructura organizacional para mejorar los procesos de gestión orientados a garantizar la calidad de los servicios educativos (7, pp. 91-92).

En términos estrictamente financieros, los resultados para el CEPU han sido positivos. Así en los informes de Asamblea universitaria de los años 2020 al 2022, el indicador de resultado del presupuesto de operación del 2019-I fue de 1.27, del 2020-I 1.90, del 2021-I 2.58 y del 2022, 2.62, siendo la meta institucional 1.15. Por otro lado, el porcentaje de ingresos operacionales para financiar el rubro de remuneraciones y otros conceptos relacionados a nivel institucional tiene como meta 55%, y en el CEPU se logró mejorar desde el 2020, de un 45% en el 2019-I se bajó a 36% el 2020-I hasta un 34% el 2022-I (1).

Finalmente, para poder determinar el impacto del proceso formativo implementado por el CEPU, es necesario realizar el seguimiento de los estudiantes que ingresan a la UPCH durante el primer año, a cargo de la Unidad Básica de Formación Integral (UFBI) y posteriormente los demás años de pregrado a cargo de las respectivas facultades. Este seguimiento deberá considerar las tasas de promoción, deserción, reprobación y eficiencia terminal de los exalumnos del CEPU con respecto al resto de su cohorte de ingreso.

## Referencias

- (1) CEPU, 2022. Reporte de resultados de la evaluación diagnóstica. Comunicación disponible en el Repositorio del CEPU.
- (2) Romero Centeno, RC. La formación académica de los jóvenes y las pruebas de admisión a la educación superior. Una experiencia peruana. *Revista Horizontes*. julio-septiembre 2021. Volumen 5, 19, pp. 740 – 752. Disponible en: <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.234>
- (3) Hurtado, L. Acerca de la preparación preuniversitaria. *Investigación Educativa*, 10 (17), 167-17. (2006).
- (4) León, Aníbal R. The Ends of Educations. *Revista Orbis*. [www.revistaorbis.org.ve](http://www.revistaorbis.org.ve) / núm 23 (año 9) 4-50, 2012.
- (5) Mejía, J. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de San Marcos. *El proceso de la educación superior en el Perú. La descolonialidad del saber universitario*. ORCID: 0000-0002-4170-5643, 2018.
- (6) Albán M. Vizcaíno G. Tinajero F. La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTCiencia*. 1(3): 140-149, 2014.
- (7) Civeira, G. Estructura, organización y gestión de las facultades de agronomía en Argentina: breve análisis. *Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-Americana De Educação*. vol. 67, núm. 2, 2015, pp. 83-102.

**\* 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)

**\*\* Daniel Eduardo Salas Díaz**

Es magíster y doctor en literaturas hispánicas por la Universidad de Colorado en Boulder. Donde recibió dos veces la beca de disertación Tomas E. Devaney [Devaini]. Ha sido además asistente de docencia en la Universidad de Colorado en Boulder y profesor visitante en Colby College. Ha publicado artículos académicos en *Hispanic Journal* y *Fifteenth Century Studies*. Tiene además reseñas publicadas en el *Journal of Moral Education*, *Colorado Review of Hispanic Studies*, *Dissidences*, *Hispanic Journal of Theory and Criticism*, *The International Journal of Interdisciplinary Social and Community Studies* y *Revista Perspectiva Empresarial*. Recientemente, ha sido aprobada por la editorial Planeta la publicación del libro: "El tejido que nos une: una guía teórico-práctica para el Storytelling" en co autoría con el profesor Percy Marquina. Actualmente es profesor ordinario de la Escuela de Postgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú y Coordinador del Área de Ciencias Sociales y Humanidades en Precayetano.

correo: [dsalasd@pucp.pe](mailto:dsalasd@pucp.pe)

ORCID: [orcid.org/0000-0001-5523-4777](https://orcid.org/0000-0001-5523-4777)