

# Universidad Adventista del Plata

## *Informe Final de Evaluación Externa de la CONEAU*

### **Comité de Pares Evaluadores:**

Barragán, Eduardo

Mauricio, Gustavo

Miatello, Roberto

Picco, Esther

Consultora de Biblioteca:

Murga Haydeé

### **Miembros Responsables de CONEAU:**

Hallú, Rubén

Poenitz, Alfredo

### **Técnica Responsable de CONEAU:**

Márquez, Soledad

**Fecha de visita:** Del 27 al 30 de Octubre de 2015

**Fecha del Informe:** Marzo 2016

Índice de Siglas:.....	4
1 Introducción.....	5
2. Contexto local y regional.....	6
2.1. La institución Universidad Adventista del Plata.....	6
2.2. Ubicación geográfica.....	6
2.3. Antecedentes históricos.....	6
2.4. Contexto socioeconómico y sociodemográfico.....	7
2.5. Contexto educativo regional.....	7
3. Gobierno y gestión.....	9
3.1. Misión y proyecto institucional.....	9
3.2. Asociación Colegio Adventista del Plata.....	10
3.3. Autoevaluación institucional.....	10
3.4. Estructura y órganos de gobierno.....	12
3.5. Administración.....	15
4. Docencia.....	17
4.1. Oferta académica.....	17
4.2. Planes de estudio, modalidades y exigencias del cursado.....	19
4.3. Cuerpo académico.....	21
4.3.1. Categoría docentes.....	21
4.3.2. Titulación docente.....	21
4.3.3. Vínculo contractual.....	22
4.3.4. Incorporación de los docentes.....	22
4.3.5. Permanencia y promoción docente.....	22
4.3.6. Evaluación del docente.....	22
4.3.7. Dedicación docente.....	23
4.3.8. Capacitación docente.....	23
4.4. Alumnos.....	23
4.4.1. Admisión.....	23
4.4.2. Alojamiento.....	23
4.4.3. Indicadores del rendimiento académico.....	23
4.5. Bienestar estudiantil.....	24
4.5.1. Políticas y objetivos.....	24

4.5.2. Becas y préstamos de honor .....	24
4.5.3. Colportaje. ....	25
4.5.4. Residencias estudiantiles.....	25
4.5.5. Servicio de comedor .....	25
4.5.6. Actividades físicas .....	25
4.5.7. Actividades recreativas .....	25
4.5.8. Actividades culturales.....	25
4.5.9. Capellanía .....	25
4.6. Seguimiento y apoyo a los estudiantes. ....	25
4.7. Articulación con establecimientos secundarios. ....	26
4.8. Graduados. ....	26
5. Investigación y desarrollo.....	27
5.1. Estructura de gestión.....	27
5.2. Políticas. ....	28
5.3. Difusión de los resultados. ....	29
5.4. Mecanismos de evaluación de los proyectos. ....	30
5.5. Políticas de formación de los recursos humanos.....	30
5.6. Financiamiento. ....	31
6. Extensión y transferencia.....	32
6.1. Estructura de gestión.....	32
6.2. Políticas. ....	33
6.3. Programas. ....	34
6.4. Formación de recursos humanos. ....	34
6.5. Financiamiento. ....	34
6.6. Convenios. ....	35
7. Gestión económico-financiera e infraestructura.....	36
7.1. Planeamiento estratégico. ....	36
7.2. Organización y gestión.....	36
7.3. Presupuesto. ....	36
7.4. Recursos y gastos-ejecución .....	37
7.5. Estados contables de la Asociación Colegio Adventista del Plata.....	39
7.6. Infraestructura.....	39
8. Biblioteca y publicaciones. ....	41

8.1. Organización y gestión.....	41
8.2. Usuarios. ....	42
8.3. Servicios. ....	42
8.4. Infraestructura.....	43
8.5. Equipamiento y recursos informáticos. ....	44
8.6. Colección. ....	44
8.7. Procesos técnicos. ....	45
8.8. Convenios y cooperación. ....	46
8.9. Repositorio institucional ....	46
8.10. Extensión bibliotecaria. ....	46
8.11. Presupuesto.....	46
8.12. Política editorial. ....	47
9. Integración e interconexión.....	48
9.1. Generación de proyectos conjuntos. ....	48
9.2. Política de vinculación interinstitucional.....	48
9.3. Relaciones internacionales.....	48
9.4. Relaciones nacionales. ....	49
9.5. Impacto sobre las actividades académicas. ....	49
10. Consideraciones finales. ....	50
11. Recomendaciones. ....	57
11.1. En el gobierno y la gestión.....	57
11.2. En la docencia.....	57
11.3. En la investigación.....	57
11.4. En la gestión económico-financiera. ....	58
11.5. En biblioteca y publicaciones.....	58

## **Índice de Siglas:**

**ASOCIACIÓN:** Asociación Colegio Adventista del Plata.

**CONEAU:** Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

**CS:** Consejo Superior de la Universidad Adventista del Plata.

**CPE:** Comité de Pares Evaluadores.

**CPRES CES:** Consejo de Planificación Regional de la Educación Superior Centro Este.

**CRUP:** Consejo de Rectores de Universidades Privadas.

**CUCyT:** Consejo Universitario de Ciencia y Técnica.

**EG:** Escuela de Graduados.

**FACEA:** Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración.

**FCS:** Facultad de Ciencias de la Salud.

**FHECIS:** Facultad de Humanidades, Educación y Ciencias Sociales.

**FT:** Facultad de Teología.

**IAI:** Informe de Autoevaluación Institucional.

**IASD:** Iglesia Adventista del Séptimo Día

**LES:** Ley de Educación Superior N° 24.521.

**ME:** Ministerio de Educación de la Nación.

**SECYT:** Secretaría de Ciencia y Técnica de la UAP.

**SIEMI:** Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional.

**SOEME:** Sindicato de Obreros y Empleados de Minoridad y Educación.

**SPU:** Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación.

**UAP:** Universidad Adventista del Plata.

## **1 Introducción.**

El presente informe tiene por objeto exponer el proceso de la segunda evaluación institucional de la Universidad Adventista del Plata (en adelante la UAP), efectuada en el marco del artículo 44° de la Ley de Educación Superior N° 24.521 (en adelante la LES) con sus dos instancias, la autoevaluación realizada por la propia Universidad y la evaluación externa a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (en adelante, la CONEAU).

El *informe de autoevaluación institucional* (en adelante el IAI) presentado por la UAP cumple con lo dispuesto en el anexo II de la Res. N° 382/11-CONEAU, aborda a la institución integralmente, incluye sus perspectivas históricas y las de su contexto, contiene información cuantitativa y cualitativa, y plasma un análisis de los logros alcanzados y de las dificultades encontradas en el cumplimiento de sus funciones.

La etapa de la *evaluación externa*, para contribuir con el mejoramiento de la calidad de la Universidad visualizada ésta como una unidad de análisis, se ha desarrollado de acuerdo con lo estipulado en el anexo I de la Res. N° 382/11-CONEAU, según los objetivos definidos por la institución y las condiciones convenidas en el acuerdo general suscrito entre la UAP y la CONEAU en febrero de 2014.

Como resultado del proceso, el *comité de pares evaluadores* (en adelante el CPE) ha desarrollado un informe descriptivo, interpretativo, mediante una actitud constructiva, y con sugerencias, respetando la cosmovisión y la cultura institucional de la UAP.

Para su redacción, se han tomado en cuenta el IAI, la información disponible en las fichas incorporadas en el *Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional* de la CONEAU (en adelante SIEMI), las resoluciones de acreditación de las carreras de grado y de posgrado, los datos producidos durante la visita *in situ*, la documentación solicitada a la Universidad por el CPE a través de la técnica a cargo, la primera evaluación externa de la CONEAU de 1998, el informe de la *Asociación Acreditadora Adventista* de 2013, y la información disponible en los sitios web oficiales.

## **2. Contexto local y regional.**

### ***2.1. La institución Universidad Adventista del Plata.***

Recibió su autorización provisoria por Res. N° 2.241/90-ME y la definitiva por Dto. N° 795/02-PEN.

La *Asociación Colegio Adventista del Plata* (en adelante la Asociación), y la Iglesia Adventista del Séptimo Día (en adelante IASD), con amplia experiencia en la gestión educativa, han posibilitado desarrollar este proyecto de educación superior universitaria.

La IASD cumple su misión en 131 países, sin discriminación por raza, género, creencias políticas ni religiosas, y opera el segundo sistema educativo privado más grande del mundo (en diciembre de 2013, 7.744 instituciones con 1.809.855 estudiantes y 93.525 docentes<sup>1</sup>, de las cuales 115 son de nivel superior<sup>2</sup>). En América Latina hay más de 270.000 estudiantes en sus 871 instituciones educativas de todos los niveles de la enseñanza<sup>3</sup>.

También administra establecimientos asistenciales y editoriales, desarrolla actividad misionera en más de 200 países, y la Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales desarrolla económica y socialmente comunidades desfavorecidas y ayuda a paliar efectos de desastres.

La ideología, la filosofía, la teología y la visión de la IASD, constituye las bases sobre las que se organiza la UAP.

### ***2.2. Ubicación geográfica.***

La UAP, que no cuenta con subsedes, extensiones áulicas ni centros de educación a distancia, tiene su única sede en el campus de la Asociación sita en la localidad de Libertador San Martín (Puiggari), departamento de Diamante de la provincia de Entre Ríos, a cincuenta kilómetros de su capital Paraná y a cuatrocientos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Forma parte del Consejo de *Planificación Regional de la Educación Superior Centro Este* (en adelante el CPRES CES), que articula a las instituciones de educación superior con los otros niveles educativos y con las jurisdicciones provinciales, y del *Consejo de Rectores de Universidades Privadas* (en adelante el CRUP).

### ***2.3. Antecedentes históricos.***

El proyecto educativo adventista en Argentina se inició en Entre Ríos el 26 de septiembre de 1898, fecha coincidente con la fundación de la localidad de Libertador San Martín, con el entonces Colegio Camarero que, en 1908, fue reemplazado por el Colegio Adventista del Plata, y cuatro años más tarde egresaron los primeros graduados de éste y de la Escuela de Enfermería por entonces dependiente del Sanatorio Adventista del Plata.

Si bien en la década de los años 20, el Colegio Adventista del Plata exploró una primera vinculación con el sistema universitario argentino a través de un convenio con la Universidad Nacional del Litoral, fue en 1962 el año en que se retomaron los estudios de factibilidad para la creación de una Universidad.

En 1967 se incorporó a la enseñanza oficial como Instituto Superior Adventista del Plata, de nivel terciario no universitario, con doce carreras; en 1971 formalizó otro convenio con la

---

<sup>1</sup>[http://adventistaccreditingassociation.org/images/stories/docs/sda\\_education\\_world\\_statistics\\_%202013.pdf](http://adventistaccreditingassociation.org/images/stories/docs/sda_education_world_statistics_%202013.pdf)

<sup>2</sup>[http://adventistaccreditingassociation.org/images/stories/docs/college\\_university\\_contact\\_info\\_%20jan\\_%202015.pdf](http://adventistaccreditingassociation.org/images/stories/docs/college_university_contact_info_%20jan_%202015.pdf)

<sup>3</sup><http://www.puiggariweb.com.ar/educación-salud-universidad-adventista-del-plata>

Universidad Nacional del Litoral, mientras que en 1978 se realizó una adscripción a la Universidad Nacional de Rosario.

En 1979 la junta directiva de la Asociación constituyó una comisión para continuar los estudios sobre la factibilidad de creación de una universidad, y en 1987 las autoridades de la IASD recomendaron la transformación del Instituto Superior Adventista del Plata en Universidad, trámite que se inició ante el Ministerio de Educación de la Nación mediante el expediente N° 38.929/89. El 7 de diciembre de 1990 obtiene la autorización provisoria por Resolución Ministerial N° 2241/90 y el 9 de mayo de 2002, por Decreto N° 795 del Poder Ejecutivo Nacional se otorga la autorización definitiva.

#### ***2.4. Contexto socioeconómico y sociodemográfico.***

La provincia de Entre Ríos, con 1.235.994 habitantes (censo 2010), está ubicada entre los ríos Paraná y Uruguay. El departamento Diamante tiene una población de 46.361 habitantes y limita con Paraná, el departamento con mayor población de la provincia.

Entre Ríos participa con el 2,2% del PBI nacional, con un Producto Bruto Geográfico (PBG) de 49.694 millones de pesos y el per cápita de la provincia alcanza a \$40.208, llegando a ser el 76% del nacional (IAI, p. 7). Se destaca la producción primaria por la abundancia de recursos naturales, junto a las actividades agropecuaria y agroindustrial. Desde el año 2000 incrementó el valor de sus exportaciones por encima de los promedios regional y nacional.

En este sentido, la UAP se ha propuesto desarrollar una oferta educativa acorde con las políticas provinciales en el área de la producción primaria, con lo que despliega un fuerte impacto en la región.

#### ***2.5. Contexto educativo regional.***

Considerando la oferta educativa en las provincias de Entre Ríos y de Santa Fe hay diez instituciones universitarias, cinco de gestión estatal y cinco de gestión privada que cuentan con siete facultades de ciencias económicas y/o de administración (cuatro estatales y tres privadas), con seis facultades del área de humanidades y/o de ciencias sociales (dos privadas y cuatro estatales), y con siete facultades de ciencias de la salud (cuatro estatales y tres privadas).

Sin embargo, esta similar oferta académica en la región, no ha impedido que el ingreso a la UAP se mantenga estable, con excepción de algunas de las carreras de la Facultad de Humanidades, Educación y Ciencias Sociales (en adelante la FHECIS).

Como oferta única regional, hay que señalar a las carreras de la Facultad de Teología (en adelante la FT), a su carrera de medicina que es la única en la provincia con graduados ya que las otras dos son de reciente creación, y el proyecto de la carrera de odontología ya presentada ante el Ministerio de Educación.

En el IAI (p. 12) se señala que si bien no hay estudios longitudinales sobre la proyección de ingreso para los próximos años, los datos de la Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa y del Anuario de Estadística de la Secretaría de Políticas Universitarias (en adelante la SPU) muestran una tendencia hacia las ciencias aplicadas, las de la salud, las humanas y las sociales, áreas para las cuales la UAP tiene una importante oferta académica. En tal sentido, la institución realiza anualmente un sondeo de opinión a los alumnos de nivel medio de la zona para conocer sus demandas; el de 2013 evidenció un incremento para las ciencias humanas (27,9%) y para las de la Salud (24%).



La Universidad recepciona anualmente una cantidad importante de alumnos provenientes del exterior, lo que le otorga una impronta multicultural que repercute en la región. En el año 2014 se recibieron 917 estudiantes.

Si bien la UAP está abierta a estudiantes de todos los credos religiosos (Estatuto de la Universidad Adventista del Plata, revisión 2002; IAI, anexo 2.a-2.) constituye el polo de inclusión más importante de alumnos adventistas de Argentina, por ser la única universidad confesional de este credo en el país. Asimismo es significativa la recepción de estudiantes de medicina de Brasil donde la Iglesia Adventista no ofrece esta carrera.

Por otro lado en el área de extensión ofrece actividades de servicio social, misionero y de promoción y de educación de la salud como el envío de enfermeras a la provincia de La Pampa; además posibilita el intercambio docente a nivel nacional e internacional.

### **3. Gobierno y gestión.**

#### **3.1. Misión y proyecto institucional.**

La UAP, al destacar el carácter de la institución, señala que obtiene de las Sagradas Escrituras sus principios, sus fines y sus objetivos, y espera que sus alumnos los respeten. Forma profesionales en carreras de grado y de posgrado capacitándolos para descubrir por sí mismos la verdad, y procura lograr en sus estudiantes, el desarrollo armónico de sus facultades intelectuales, espirituales, físicas, sociales y estéticas (IAI, p. 21).

En la declaración de su misión, plantea formar al alumno como persona y como profesional competente y éticamente responsable, en pos de la excelencia, de la justicia, de la solidaridad y de la verdad. Asimismo contribuye al desarrollo permanente del conocimiento en el campo de la investigación y sus aplicaciones; al ofrecimiento de una vida al servicio del prójimo por parte de docentes, alumnos y ex alumnos; y al mantenimiento de una educación de alto nivel en el contexto de la fe cristiana adventista (IAI, p. 21).

Para cumplir con estos fines y objetivos se propone guiar a los educandos hacia la valoración de los principios de las Sagradas Escrituras, al desarrollo de un carácter cristiano equilibrado y a la adopción de un estilo de vida que los relacione satisfactoriamente con Dios y con el prójimo; procurar la formación integral de profesionales para que se conduzcan de acuerdo con la ética y la deontología cristiana; conservar, acrecentar y transmitir las manifestaciones de la cultura con sentido crítico, afirmando los auténticos valores adventistas; promover la reflexión y la investigación académica, capacitando al docente y al alumno para un aprendizaje permanente; preservar la libertad de conciencia en un clima universitario de pensamiento creativo; enfatizar la importancia de cuidar adecuadamente la salud psicofísica como expresión de obediencia al Creador y para la realización plena del educando; por último concientizar a los estudiantes acerca de la importancia y la dignidad del trabajo útil; y extender a la comunidad los beneficios de la labor universitaria (Estatuto).

Coherentes con estos fines, la Universidad propone para todos los miembros de la comunidad educativa, poseer un claro ordenamiento jerárquico de los valores acordes con una axiología cristiana; comprometerse con los principios sustentados por la universidad e identificarse con su misión; practicar un estilo de vida ordenado y saludable; aspirar a la excelencia académica y a la cooperación con la comunidad científica; interesarse por el pensamiento crítico, por la reflexión, por la investigación y por su actualización técnico profesional permanente; poseer una profunda sensibilidad social y espiritual que favorezca la solidaridad y las buenas relaciones entre las personas y los pueblos; trabajar con honestidad, eficiencia y calidad; y participar en programas de extensión universitaria a la comunidad.

Tanto los fines como los objetivos están claramente inspirados en la cosmovisión cristiana adventista, y la Universidad tiene autonomía académica e institucional de acuerdo con las leyes vigentes y con sus estatutos.

El cumplimiento de sus fines y de sus objetivos se plasma mediante la actividad de docencia, de investigación, extensión y de transferencia tecnológica.

El Plan Estratégico UAP 2030 (Res. N° 26/13-CS) expone objetivos y propósitos acordes con la institución y plantea proyecciones del campus en las áreas académico-profesional, tecnológico, y residencial entre otros. No obstante, a partir del análisis de las debilidades y de las fortalezas detectadas y señaladas en la autoevaluación, sería pertinente la formulación de un plan de desarrollo que contemple un programa de trabajo en docencia, investigación, en servicios y transferencia a cumplirse en el año 2030, y que delimite políticas, metas, objetivos, responsables y personal involucrado, cronograma, financiamiento e indicadores de resultados.

### **3.2. Asociación Colegio Adventista del Plata.**

Los órganos de gobierno de la Asociación son la asamblea compuesta por 70 asociados y la comisión directiva integrada por 16 miembros. Sus funciones principales son el control del ideario de la Iglesia Adventista y la implementación de mecanismos de rectificación a través del diálogo.

La Asociación tiene incumbencia en la reforma de estatutos, en la elección del rector y de los vicerrectores sobre la base de una terna propuesta por el Consejo Superior, y en la aprobación del presupuesto de gastos y recursos de la UAP.

Durante la visita, quedó claro que la Asociación vela por el modelo de Universidad y por la cosmovisión de la IASD, presente en la misión, en los principios y en los objetivos de la UAP, y en la planificación de su oferta académica, impregnando toda la cultura institucional y del ámbito local en el que se encuentra inserta.

Lo señalado *ut-supra* obligó a tener en cuenta en la evaluación externa, la cosmovisión de la educación superior adventista y su cultura institucional, vivenciada durante la visita en todos los estamentos de la Universidad, en cumplimiento del art. 33° de la LES que dispone que debe existir un contexto de respeto a las cosmovisiones y a los valores declarados en los estatutos.

En la reunión mantenida con las autoridades de la Asociación Colegio Adventista del Plata, su presidente expresó que los dos principales desafíos para la Universidad, en el corto plazo, son el desarrollo de la investigación, y la ampliación y la refacción de las residencias estudiantiles.

Tal como lo establece el Estatuto, la UAP posee autonomía académica e institucional y es la Asociación quien asegura el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, lo que se pudo verificar durante la visita institucional junto a una armónica relación entre ambas instituciones.

### **3.3. Autoevaluación institucional.**

La primera Autoevaluación fue en 1998, coincidente con la solicitud de reconocimiento definitivo. La presente es la segunda y se realizó conforme al convenio firmado con la CONEAU en 2014.

La comisión de autoevaluación funciona desde 2013 y aún lo sigue haciendo para diseñar un protocolo específico.

Si bien se estableció como fecha de inicio de sus actividades febrero de 2014, el rectorado requirió con plazo de entrega, un análisis FODA a todas las unidades, lo que se concretó luego de varias reuniones de consolidación.

La Comisión Central de Autoevaluación designada por el rector, a cargo de una coordinadora, tiene 18 integrantes, cada uno de los cuales integró un equipo técnico, lo que permitió conformar un grupo numeroso de miembros.

Estos equipos mantuvieron una fluida comunicación con el rectorado y la primera etapa consistió en la realización de un autoanálisis integral de las áreas y de las funciones institucionales, del que participaron todos los miembros de la comunidad.

La comisión se reunió cuatro veces durante 2014 y en enero de 2015 se incorporó una asesora de autoevaluación para realizar la última revisión. Se aplicó una encuesta de opinión a los docentes, los alumnos y el personal administrativo y de gestión, sobre aspectos que hacen a la calidad universitaria.

Así, la de los docentes y del personal administrativo evaluó la percepción de la calidad del servicio universitario, la satisfacción laboral, y opiniones y sugerencias; mientras que para los alumnos y el personal de servicios, se limitó a la percepción de la calidad de la prestación universitaria, y a las opiniones y las sugerencias.

Las conclusiones obtenidas se expresaron en términos de “logros efectivamente alcanzados” y de “aspectos demorados o no iniciados”, lo que les permitirá definir futuras realizaciones a las que deberán dedicarse de manera especial y asignarles recursos específicos.

Las fortalezas detectadas fueron el grado de consolidación del proyecto institucional, la buena interacción con entidades gubernamentales intermedias, de educación superior, instancias de nivel provincial, gobiernos comunales de la región y con universidades estatales y privadas del CPRES-CES y CRUP (IAI, p. 234).

En relación con la misión y el proyecto institucional, el gobierno y la gestión, se perciben como una institución consolidada, con una sólida situación patrimonial y financiera que permite la proyección en el tiempo, el mejoramiento de la calidad y de la infraestructura, y con una dinámica de gestión que facilita la concreción de sus objetivos.

Otra fortaleza que se reconoce es el buen clima organizacional entre todos los sectores, la calidad del campus universitario que permite que el lugar sea bueno y seguro para el aprendizaje, con procesos de reformas permanentes que mejoran la calidad de vida y lo hacen cada vez más inclusivo. También por ser la primera universidad saludable del país declarada por el Ministerio de Salud de la Nación, y por el sistema de becas y de préstamos de honor para los alumnos.

En el aspecto administrativo han efectivizado el sistema de contabilidad por centros de costos, lo que facilita la gestión y posibilita la toma de decisiones por áreas, por departamentos y por carreras, además de implementar políticas arancelarias que posibilitan a los alumnos internacionales una educación de calidad con valores competitivos.

En la gestión académica son fortalezas el apoyo financiero a muchos docentes para que concreten sus carreras de posgrado, la existencia de modernas infraestructuras para actividades académicas y equipamiento tecnológico de desarrollo propio de última generación. El proceso de empoderamiento a los directores de carrera (que fue una de las recomendaciones de la primera evaluación externa) produjo un cambio importante, ya que los colocó en el centro de la escena, posibilitando a los decanos centrarse en la gestión estratégica de sus unidades académicas.

Con relación a las tareas de extensión creen que es un área que se destaca en la Universidad y está muy vinculada a actividades de servicio al medio.

El servicio de biblioteca también es altamente valorado y lo consideran muy importante por el servicio que presta y por ser una de las mejores de la región.

Como debilidades detectadas durante el proceso señalan la necesidad de adecuarse a los cambios de estrategias de gestión para llevar a cabo una actualización de la estructura organizativa como exigencia del aumento de la matrícula, de las prácticas del sistema y de nuevas reglamentaciones, como así también por el uso creciente de tecnologías. Esto hace que consideren necesaria una adaptación de las estructuras y la revisión del Estatuto de la Universidad.

En relación con los procesos académicos perciben como una debilidad la baja dedicación de los docentes, para lo que proponen implementar un sistema de incentivos que les permita permanecer en el programa de calidad docente y consolidar el departamento de Asesoría Pedagógica.

Opinan que la capacitación para la investigación no es suficiente y que hay un desequilibrio entre las unidades académicas, en algunas de las cuales está más afianzada como en las carreras de medicina y psicología y en otras trabajan para lograrla. También concluyen que se debe estimular la carrera de investigador y gestionar fuentes de financiamiento externas.

Respecto de la extensión, de la producción de tecnología y de la transferencia plantean la necesidad de lograr la coordinación general de la extensión universitaria, y un mayor grado de coordinación de las actividades para optimizar los recursos para la concreción de los proyectos destinados a ellas, así como la información de las acciones y de los impactos producidos.

El desafío en relación a la biblioteca es lograr el mayor uso de las bases de datos al haberse registrado una baja en la demanda del servicio a pesar que la disminución responde al aumento de bases de datos a las cuales accede toda la comunidad universitaria. Otros de los motivos destacados es el hecho de acceder a una gran cantidad de recursos por primera vez con acceso remoto.

Todos los sectores de la Universidad coinciden en señalar que poseen un clima organizacional óptimo para concretar los cambios que necesitan realizar. El proceso les permitió conocer sus fortalezas y sus debilidades de manera adecuada y plasmarlas en el informe. Se considera que a partir de una discusión y de un análisis profundo de los resultados, proceso que ya ha iniciado, conseguirá formular el plan estratégico y el plan de acción consecuente al que podrá incorporar como insumo los resultados de la evaluación externa e incluir los procesos de cambio que ya están gestándose en la Universidad.

### **3.4. Estructura y órganos de gobierno.**

Está integrada por el rectorado, los vicerrectorados, las secretarías generales, los órganos de asesoramiento y de control, las unidades académicas y sus institutos de investigación, de acuerdo a lo establecido en su Estatuto.

El organigrama institucional incluido en el IAI (IAI, p. 32), sin la mención de algunas áreas, se ajusta en líneas generales a la estructura de gestión establecida en el Estatuto de la UAP, aunque durante la visita institucional quedó en evidencia la necesidad de plasmar los cambios que determinan otra estructura real de funcionamiento por lo cual la institución debería plantearse la necesidad de su reforma y de su actualización.

Presenta una organización administrativa piramidal, la que se repite en cada una de las unidades académicas. En su vértice se encuentra el Consejo Superior, y según diagrama representado en el IAI (p. 33) y de acuerdo a lo mencionado en el estatuto (art. 12°) la dirección de la UAP corresponde a este órgano colegiado y el Rector se encuentra a continuación. El estatuto rige a la institución (IAI, p. 32 y 33) al definir su misión, principios, fines y objetivos, su estructura orgánica, sus autoridades superiores y sus funciones, el gobierno de las unidades académicas, la configuración del claustro universitario, el funcionamiento de la EG y de los institutos de investigación. Asimismo también contempla el régimen de docencia, extensión y prestación de servicios a la comunidad, las prescripciones relativas a los alumnos, los exámenes, los grados y los títulos, la biblioteca y las publicaciones, el régimen disciplinario, la gestión económica financiera, y las condiciones en las cuales es factible realizar una reforma de los estatutos.

El gobierno de la Universidad opera mediante cuerpos colegiados de los que participan todos los claustros, excepto el de los no docentes (IAI, p. 32).

De todos ellos, el Consejo Superior es el de máximo rango jerárquico, éste se reúne cuatro veces al año<sup>4</sup> y tiene una amplia representatividad al estar integrado por el rector, los vicerrectores, los decanos, el director de la EG, el secretario general, el secretario académico de la Universidad, el secretario de investigación, el secretario de extensión, el asesor jurídico, el asesor de planeamiento, evaluación y estadística, un representante estudiantil por facultad elegido por su claustro, un profesor de cada unidad académica elegido por su claustro y siete miembros de la comisión directiva de la Asociación.

Durante la visita a la institución se señaló que de los siete miembros de la comisión directiva de la Asociación, asisten sólo dos que viven en el lugar y se torna difícil contar con la concurrencia de estudiantes y docentes por sus múltiples actividades.

También se constató que algunos de los estudiantes citados para participar desconocían su pertenencia al cuerpo, quienes expresaron además haber asistido a una única reunión durante su mandato. Es posible interpretar la ausencia a estas reuniones por no estar determinados los mecanismos de elección ni el perfil requerido para el cargo, por lo que esta representación carece de efectividad.

Sin embargo se comprobó el interés en participar y abordar los problemas de la institución, y se pudo constatar expresan libremente sus opiniones respecto al funcionamiento de la universidad, la calidad de sus recursos humanos, la administración financiera y la calidad de su infraestructura.

Las funciones del Consejo Superior consisten en asesorar al rector en el marco de los estatutos de la Asociación y de la UAP, avalar la solicitud fundamentada de modificar el Estatuto, disponer la intervención de cualquier organismo, aprobar la propuesta del rector sobre el plan de desarrollo y funcionamiento de la Universidad, y la creación, fusión, supresión o reorganización de unidades académicas, departamentos, institutos y carreras. Los asuntos que llegan al Consejo Superior son pocos y en general ya están consensuados en las instancias inferiores.

Un canal de comunicación eficaz y directo entre los estudiantes y las autoridades son los “representantes de curso”, no contemplados en el organigrama, y los Directores de Carrera, cuya tarea es avalada por alumnos y docentes.

Por su parte, el Consejo Académico (IAI, p. 33) como órgano de apoyo y de asesoramiento presidido por el Vicerrector Académico, trata sobre planes de estudios, investigación y reglamentos. Lo integran el Secretario General, los Decanos, los Secretarios Académicos de cada facultad, los Secretarios de Investigación y Extensión, el Director de la Biblioteca, el Director del departamento alumnado, un Director de carrera, dos Profesores y dos Alumnos de facultades diferentes elegidos anualmente por sus claustros en forma rotativa.

El Rector tiene a su cargo el gobierno inmediato de la Universidad y representa legal, administrativa y académicamente a la Universidad, supervisa a los Vicerrectores, eleva el presupuesto de gastos y recursos a la comisión directiva de la Asociación, convoca y preside el Consejo Superior, participa de la designación y la remoción del personal, ejerce la jurisdicción superior disciplinaria, propone la creación de nuevas unidades académicas, de investigación y administrativas, resuelve sobre las recomendaciones del Consejo Académico y las propuestas del Vicerrector Académico, aprueba las normas sobre el régimen de estudios y la promoción de los alumnos, y otorga los grados y los honores académicos.

---

<sup>4</sup> Reunión con el Consejo Superior de la Universidad; martes 27 de octubre de 2015.

Al igual que los Vicerrectores, el Rector es designado por la comisión directiva de la Asociación entre una terna propuesta por el Consejo Superior, y desempeña durante cinco años sus funciones con posibilidad de ser reelegidos.

Como requisito para ser Rector, Vicerrector Académico, Secretario General o Secretario Académico se exige el haberse desempeñado en la UAP o en otras instituciones de nivel superior de la IASD.

Los Vicerrectores Académico y de Asuntos Económicos son administradores corresponsables con el Rector, de acuerdo con lo previsto en el Estatuto.

El Vicerrector Académico, quien reemplaza en su ausencia al Rector, dirige las actividades académicas, preside el Consejo Académico, orienta la gestión de las unidades académicas, participa en la designación y remoción de profesores, el personal de su área, supervisa las secretarías de investigación y extensión, presenta el anteproyecto del presupuesto del área, y vela se cumplan resoluciones y acuerdos estipulados.

El Vicerrector de Asuntos Económicos designa el personal de su área, dirige la contabilidad, percibe ingresos de la Universidad, refrenda y expide órdenes de pagos y compras, controla las cuentas bancarias, confecciona el balance y presupuesto general, y dirige la gestión administrativa y financiera.

El Vicerrector de Bienestar Estudiantil contempla el bienestar integral del alumnado, preside el Consejo Asesor Estudiantil, propone al Rector el personal y los reglamentos de su área, interviene en la admisión de estudiantes, y autoriza las asociaciones de estudiantes.

El Vicerrector de Promoción y Desarrollo (desdobladas en dos vicerrectorías), de acuerdo a sus funciones estatutarias, recauda fondos, promociona las relaciones con ex alumnos, coordina la promoción de la oferta académica, la publicidad e imagen institucional, la comunicación con la comunidad educativa, las relaciones oficiales y comunitarias.

El gobierno de cada unidad académica es ejercido por un Decano en las facultades y un Director en la Escuela de Posgrado, designados por la comisión directiva de la Asociación por cinco años con posibilidad de ser reelegidos; la comisión directiva de la Asociación puede nombrar también un Vicedecano, sólo cubierto en la Facultad de Ciencias de la Salud (en adelante la FCS). Dependen del Decano tres secretarías (académica, de investigación y de extensión) y los Directores de carrera (IAI, p. 34). También poseen cuerpos colegiados, entre ellos el Consejo Académico presidido por el decano, e integrado por los secretarios académicos, de investigación, directores de carrera, un profesor y un estudiante.

Los institutos de investigación, dependientes de cada unidad académica, son los responsables de la planificación, publicación, interacción con otros investigadores y de la formación y capacitación. Su Director es designado por la comisión directiva de la Asociación, por un período de cinco años y puede ser reelegido.

Las autoridades de gestión concentran una amplia variedad de funciones, asignadas de acuerdo a la jerarquía que ocupan. Durante la visita se constató que hay horizontalidad entre las autoridades con tareas de responsabilidad.

Además del Estatuto, integran el marco normativo de la UAP el Documento Educativo, los documentos relacionados a la gestión (descripción de puestos y funciones de la UAP, manual de funciones de la Universidad, de funcionamiento, de empleados, del docente, de ética y funciones para personal de residencias estudiantiles, reglamento de aranceles, de becas, y de usuarios de biblioteca), el régimen de la carrera docente, de ayudante de cátedra, el manual del alumno, el reglamento de doctorados y maestrías, de la secretaría de ciencia y técnica, el

régimen de la carrera de investigador, el reglamento de becarios de investigación, del comité de ética en investigación, de políticas de incentivos, y del instituto de informática y sistemas.

La UAP ha generado reglamentaciones y normativas bastante completas que contemplan procesos administrativos de calidad, pero en otros han quedado desactualizados por lo que ya se ha iniciado un proceso de revisión.

En la Universidad han trabajado el empoderamiento de los directores de carrera (recomendación de la primera evaluación externa) lo cual generó una mayor vinculación con los alumnos.

### **3.5. Administración.**

El Vicerrector de Asuntos Económicos es el responsable de la gestión administrativa, económica y financiera, y supervisa los organismos dependientes.

Como la Universidad funciona en un solo *campus*, la mayoría de los miembros del personal de apoyo técnico, administrativo y de servicios, realizan sus actividades de manera centralizada.

Los no docentes de la UAP son 354 (IAI, p. 41-44) distribuidos en las siguientes categorías:

- Técnico profesional (51): incluye a todo el personal perteneciente a Tecnología y Operaciones, a la Secretaría de Evaluación y Calidad Universitaria, a la Escuela de Graduados, a la Editorial, a la Biblioteca, a Recursos Áulicos, a Multimedia, a los laboratorios informáticos y al Instituto de Ingeniería del Software.
- Administrativo (26): incluye a las fiscalizadoras de secretaría académica, al personal de sueldos y a los empleados de contaduría.
- Asistencial (41): secretarías de los diversos departamentos y áreas.
- Mantenimiento y servicios (123): a cargo de la gerencia de servicios, abarca a los de Bienestar Estudiantil, Recursos Humanos (médico laboral), Promoción, Capellanía, y Centro de Asesoramiento Estudiantil.
- Otros (113): empleados pertenecientes a la Gerencia de Alimentos CEAPÉ.

El objetivo de la gerencia de mantenimiento, servicios y empleados de CEAPÉ, es supervisar las áreas de infraestructura y apoyo a la actividad principal de la institución, orientadas específicamente a los alumnos y a su personal, para lo que cuenta con la siguiente estructura de personal en sus departamentos: talleres de mantenimiento (13), parques y jardines (7), limpieza (16), transporte (1), agroindustrias (tercerizado), carpintería (4), servicio gastronómico (33), imprenta (1), construcción (15), servicio de vigilancia (18 preceptores de campo).

Por la importancia política y estratégica la Universidad ha creado la Dirección de Iniciativas Tecnológicas y Estratégicas. Cuenta con 18 profesionales y posee el área de Tecnología y Operaciones, el de Sistemas y Desarrollo Web y sus funciones son mantener y actualizar el centro de cómputos.

El área de comunicación externa coordina la promoción gráfica, radial y televisiva de la Universidad, organiza las visitas guiadas al *campus*, colabora en la organización de los eventos internos, organiza campamentos estudiantiles, visita a todos los colegios secundarios adventistas del país, organiza giras de los grupos culturales y deportivos, participa en las ferias regionales de la oferta educativa superior, organiza una feria de la oferta educativa en la propia universidad, y provee el material de promoción de la Universidad.



Tanto directivos, docentes, alumnos y no docentes coinciden en señalar que la administración de la Universidad, es ágil y eficaz.

El área de sistemas coordinado por el gerente de tecnología, está conformada por tres equipos: técnico, comunicaciones, y desarrollo.

Todos los sectores de gestión, docentes y alumnos reconocen como muy valiosos los sistemas de información de gestión y académica de la UAP. Está informatizada además la gestión financiera, la administración de las becas, los asientos contables, las residencias estudiantiles, la caja del comedor, el control de los horarios de trabajo, la inscripción de personas a eventos, las actas de inscriptos a exámenes.

Estos programas informáticos han mejorado sustancialmente la gestión administrativa, los sistemas de seguridad en el *campus* y la fluidez y la rapidez en la provisión de recursos.

Los responsables de las distintas áreas y departamentos de gestión administrativa consideran que el número de personal es adecuado. Destacan la importancia del trabajo en equipo y la eficiencia de los sistemas informáticos. La evaluación del personal no docente se basa sobre el convenio colectivo de trabajo con el *Sindicato de Obreros y Empleados de Minoridad y Educación* (en adelante SOEME). La promoción de categoría, se realiza a partir de un análisis de cada agente en particular entre el gerente de servicios y el jefe de área respectivo y luego resuelve una comisión *ad-hoc*.

No existen mecanismos sistemáticos de capacitación, promovidos y planificados desde la propia Universidad para el personal no docente, sin embargo se manifestó en la reunión se elevan solicitudes de capacitación a los responsables de las distintas áreas y todas son resueltas positivamente.

La documentación administrativa y académica exhibida está completa y es adecuada (legajos, actas de exámenes, actas del Consejo Superior, etc.) y el resguardo se hace también en soporte informático. En papel se archivan las actas volantes, listas completadas por profesores, dos actas de cada examen archivadas cada una en dos edificios distintos del *campus*.

La seguridad de la información en el área de sistemas está garantizada por los distintos niveles de acceso según la categoría del usuario, por el uso de *firewalls*, por los procedimientos de *backup* diario y general semanal, y por el almacenamiento remoto de los discos duros externos.

Poseen manuales de procedimientos y descripción de los puestos de trabajo que se han modificado y deben ser actualizados; durante la visita la UAP informó están estableciendo perfiles por puesto con índices de objetivos y están además elaborando un digesto.

Los Decanos, el Director de la EG y los Secretarios Académicos de las distintas unidades, manifestaron en la entrevista que la Universidad está en un período de transición “*pasando de una estructura vertical a una más horizontal que implica aprovechar las potencialidades de los alumnos, empoderar a los directores de carrera, tener buenos jefes de departamento que faciliten un acercamiento por área didáctica y generar un plantel de investigadores*”.

## 4. Docencia.

### 4.1. Oferta académica.

La oferta académica está orientada hacia tres objetivos:

- Formar profesionales que contribuyan a la *superación física, mental, social y espiritual del individuo* y a un *estilo de vida ordenado y saludable* (Estatuto), a través de las carreras de salud, de ciencias sociales, de teología y del próximo proyecto en agroalimentos, junto a las otras estructuras de la IASD *alimentos y supermercado CEAPÉ*, el *Centro Adventista de Vida Sana*, y el *Sanatorio Adventista del Plata*.
- Brindar respuestas a las necesidades del contexto local, a las problemáticas específicas de la región como ser hasta 2015 la única Universidad con la carrera de medicina en la provincia; formar profesionales que se inserten en la estructura educativa de la Iglesia en Argentina, y actuar como un polo generador de desarrollo para todo Libertador San Martín y zonas aledañas, con las cuales tienen mucha relación y reciben un fuerte impacto del proyecto adventista sobre todo de la UAP.
- Servir al plan de la IASD preparando y capacitando religiosos en el ámbito pastoral.

La UAP ofrece actualmente 38 carreras (IAI, p. 63-65), de las cuales 11 son de nivel de pregrado (incluyen 9 títulos intermedios), 25 de nivel de grado (incluyen 4 ciclos de complementación curricular y 2 ciclos de profesorado), y 2 de nivel de posgrado. Ellas se dictan en cuatro facultades y una escuela.

OFERTA ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD ADVENTISTA DEL PLATA		
Título	Nivel	Res. N° (última)
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE LA ADMINISTRACIÓN		
Asistente Ejecutivo/a	Pregrado-Intermedio	0865/15-ME
Analista Programador	Pregrado-Intermedio	1174/04-ME
Analista en Sistemas	Pregrado-Intermedio	1174/04-ME
Licenciado en Sistemas de la Información	Grado	1685/14-ME 754/11-CONEAU
Analista Administrativo	Pregrado-Intermedio	1223/10-ME
Licenciado en Administración	Grado	1223/10-ME
Analista Contable	Pregrado-Intermedio	1009/10-ME
Contador Público	Grado	1009/10-ME
FACULTAD DE TEOLOGÍA		
Licenciado en Teología	Grado	2241/90-ME
Licenciado en Teología Pastoral <sup>5</sup>	Grado	2241/90-ME
Profesor en Educación Religiosa <sup>6</sup>	Grado	2241/90-ME
Instructor Bíblico Universitario	Pregrado	0464/05-ME
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD		
Médico	Grado	2486/13-ME 683/10-CONEAU
Enfermero	Pregrado-Intermedio	2241/90-ME
Licenciado en Enfermería	Grado	2241/90-ME
Técnico en Nutrición	Pregrado-Intermedio	2241/90-ME
Licenciado en Nutrición	Grado	2241/90-ME
Licenciado en Kinesiología y Fisiatría	Grado	0330/03-ME
Odontólogo	Grado	
FACULTAD DE HUMANIDADES, EDUCACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES		
Profesor en Educación Física	Grado	2241/90-ME
Licenciado en Educación Física – Ciclo Licenciatura <sup>5</sup>	Grado	0568/99-ME

<sup>5</sup> Matrícula no abierta pero tiene alumnos activos

<sup>6</sup> Matrícula no abierta

Profesor en Inglés	Grado	2241/90-ME
Traductor Público en Inglés	Grado	2241/90-ME
Profesor en Psicología <sup>5</sup>	Grado	2241/90-ME
Licenciado en Psicología	Grado	2241/90-ME 1108/14-CONEAU
Profesor en Ciencias de la Educación <sup>5</sup>	Grado	2241/90-ME
Licenciado en Ciencias de la Educación – Ciclo de Licenciatura	Grado	2241/90-ME
Licenciado en Psicopedagogía <sup>5</sup>	Grado	2241/90-ME
Profesor/a para Nivel Inicial <sup>6</sup>	Pregrado	1277/97-ME
Profesor para la Educación General Básica, 1° y 2° – Ciclos <sup>6</sup>	Pregrado	1277/97-ME
Asistente Social <sup>6</sup>	Pregrado-Intermedio	2241/90-ME
Licenciado en Trabajo Social <sup>5</sup>	Grado	2241/90-ME
Comunicador Social	Grado	0705/06-ME
Licenciado en Comunicación Social – Ciclo de Licenciatura	Grado	0280/06-ME
Prof. Universitario (en el campo de la disciplina) – Ciclo de Prof.	Grado	0778/04-ME
Profesor en Ciencias de la Educación – Ciclo de Profesorado	Grado	1715/04-ME
ESCUELA DE GRADUADOS		
Doctor en Teología	Posgrado	2051/14-ME 1286/12-CONEAU (acredit.)
Magíster en Teología	Posgrado	0683/15-ME 1087/13-CONEAU

El Proyecto de creación de la Facultad de Ciencias Agroalimentarias, reflota el proyecto fundacional de 1990 el cual no inició sus actividades al considerarse las expectativas institucionales no serían satisfechas por la demanda de ese momento.

Con estos datos, se pueden inferir tres espacios con comportamientos particulares:

En la etapa fundacional de la oferta inicial (Res N° 2241/90- ME) algunas carreras de pregrado discontinuaron su dictado entre las que se encuentran varias relacionadas a la formación docente, las cuales tuvieron una menor demanda a la esperada posiblemente por la oferta terciaria no universitaria presente en la región. La Universidad también transfirió dos de sus profesorado al Instituto Superior Adventista del Plata (IAI, p.63-65), el Profesorado para el Nivel Inicial y el Profesorado para la Educación Gral. Básica 1° y 2° Ciclos los que además le viabilizan a la Institución el acceso a subsidios estatales. La importancia del Profesorado de Música, con escaso número de estudiantes, se debe al sustento de la identidad y la cosmovisión institucional.

En la etapa posfundacional también se discontinuó el dictado de distintas carreras del área de pregrado y del área de grado.

Por último en el área de posgrado, fue señalado reiteradamente por todos los cuadros de gestión de la UAP como un área a la cual la Institución debe fortalecer al haber continuado sólo con algunas de las carreras proyectadas en diferentes épocas. En el año 2007 la Universidad presentó una serie de posgrados que no pudieron implementarse. El obstáculo para el desarrollo de estas carreras está dado por la falta de docentes que residan en la zona. La dificultad para la implementación de carreras de posgrado repercute a su vez sobre el desarrollo de la investigación en la UAP.

Teniendo en cuenta la política de inserción laboral en ámbitos propios, la filosofía de la educación, el servicio al prójimo, y la cosmovisión que sustenta la IASD para su sistema universitario mundial, sería conveniente que la Universidad contemplara en su oferta

académica la formación de carreras que la posicionara como sede reconocida por el dictado de estas profesiones. Se observa que la UAP ha discontinuado algunas carreras relacionadas con la educación y con el trabajo vinculado a lo social, como es el caso de las licenciaturas en Psicopedagogía y en Trabajo Social; de lo advertido en el informe de autoevaluación y de lo recabado durante la visita a la institución, parece ser que el principal motivo para esta decisión ha sido el escaso número de postulantes. A pesar de que la carrera de *trabajo social* a nivel de licenciatura era única en las universidades adventistas de la región y la de psicopedagogía sólo se ofrece actualmente en la Universidad Adventista de Bolivia ([www.uab.edu.bo](http://www.uab.edu.bo)), no surgen indicios de que ni la UAP ni el área educativa de la Asociación se hayan planteado la repercusión que tal decisión pudiera tener sobre la necesidad de una formación específica de sus futuros cuadros internos, ni que razones de sustentabilidad económica de estas carreras sean razón suficiente para justificar el cierre de las mismas.

La programación académica de la UAP es coherente con su misión y con sus objetivos institucionales, al procurar una formación profesional integral según la cosmovisión de la IASD (Res. N° 11/03-CS), y en pos de la integración de la fe en la enseñanza y con la comunidad en sus egresados (Res. N° 24/03-CS).

#### ***4.2. Planes de estudio, modalidades y exigencias del cursado.***

Las carreras de pregrado y de grado son presenciales, se dictan de marzo a noviembre, y no se tiene prevista ninguna oferta semipresencial ni a distancia en estos niveles.

Los posgrados, también eminentemente presenciales, combinan su cursado normal con un dictado intensivo centrado en enero y febrero.

Los títulos cuentan con la correspondiente validez nacional del Ministerio de Educación y, cuando corresponde las carreras han sido acreditadas por la CONEAU (Sistemas de Información por tres años Res. 754/11 CONEAU, Medicina por seis años Res 683/10 CONEAU, Psicología por tres años Res 1108/14 CONEAU, Doctorado en Teología por seis años Res. 1286/12 CONEAU, y Maestría en Teología por seis años, Res. 1087/13 CONEAU).

Todos los datos correspondientes a los planes de estudio de la Universidad han sido obtenidos del portal oficial de la UAP, con la finalidad de facilitarle a la institución un control adicional sobre la actualización y la vigencia de los mismos.

Como respuesta a una de las recomendaciones de la primera evaluación externa, a partir del ciclo lectivo 2000 se redujo la cantidad de asignaturas, agrupándolas con criterio académico.

Por igual motivo, la organización curricular prevé un cursado cuatrimestral de las asignaturas, con algunas pocas excepciones en que es anual. En todas, la distribución de la carga horaria es equilibrada y las actividades prácticas se están implementando en el marco de la integración con la teoría, procurando evitar la tradicional dicotomía entre ambas.

Sin embargo, a pesar de estas medidas y condicionada por el régimen de correlatividades vigentes, salvo en las carreras de Comunicación Social y en las de la FT y la FCS, se sigue observando cierta rigidez en la mayoría de los planes ya que, en general, para inscribirse en un año se requiere tener aprobadas todas las asignaturas del antepenúltimo año que va a cursar. También contribuye a esta inflexibilidad el que, en muchas de las carreras, se establece correlatividad de asignaturas del segundo cuatrimestre con relación al primero.

Este régimen rígido de correlatividad estaría sustentado, según diversos actores de la Universidad, en “la necesaria coherencia entre las integraciones horizontal y vertical”.

Esta situación, junto a la poca oferta de asignaturas optativas y extracurriculares (dos en administración, tres en teología, seis en medicina y una en nutrición), puede atentar contra los

objetivos de la Universidad para implementar currículos basados sobre competencias y para seguir avanzando en el sistema de créditos ya vigente en varias de sus carreras.

El modelo pedagógico adoptado por la UAP desde sus comienzos, ha comenzado a experimentar transformaciones; el inicial proceso de enseñanza–aprendizaje sustentado predominantemente sobre la transmisión de los contenidos en el marco de una perspectiva profesionalizante y dirigida a la inmediata inserción laboral del egresado, está incorporando otro basado sobre la interacción entre profesores y estudiantes, en la promoción del análisis crítico y del autoaprendizaje, en la articulación entre las actividades de enseñanza y de extensión, y en el desarrollo de experiencias ligadas al futuro ejercicio profesional.

En este sentido, los convenios interinstitucionales y los programas de extensión propios de la UAP, posibilitan el desarrollo de pasantías y de prácticas profesionales.

Los perfiles profesionales requeridos por las políticas de estado y por los empleadores, muchas veces imponen la necesidad de ámbitos de enseñanza múltiples extrauniversitarios. Esto es palmario en el caso de las carreras de la salud, ya que los planes federales y provinciales están dirigidos hacia la atención primaria tanto en efectores comunitarios como asistenciales de baja complejidad; el logro del perfil del egresado en este tipo de carreras requiere tres tipos de aprendizajes prácticos: el *aprendizaje en el laboratorio* en la universidad, el *aprendizaje en servicio* en los efectores asistenciales, y el *aprendizaje en terreno* en la comunidad, donde este último es oportunístico y esta instancia se constituye como la más pertinente para el aprendizaje de lo relacionado con la educación, con la prevención y con la promoción de la salud, ejes de acción que también se constituyen en protagonistas sustanciales de una parte importante de la extensión universitaria en las instituciones que ofertan carreras de la salud. Es así que en ellas, lejos de diferenciar las actividades académicas de las de extensión, la integración entre el *aprendizaje por experiencia* reglado en situaciones concretas de trabajo en ciertas actividades curriculares y el *aprendizaje en campo* en situaciones reales que es el escenario propio de las actividades de extensión, permiten potenciar la interacción del futuro egresado con la sociedad y facilitar el logro de las competencias profesionales. De ahí que la extensión y la propia cosmovisión institucional, dos de las principales fortalezas de la UAP, se verán vigorizadas por esta integración con algunas actividades de aprendizaje.

En todas las carreras de grado y muchas del pregrado, han incorporado contenidos éticos y de deontología profesional, además de asignaturas formativas y bíblicas pertinentes al carácter confesional de la UAP y a los perfiles de egreso establecidos para sus carreras.

Con la profundización del plan de las tutorías académicas y pedagógicas recientemente implementado, se logrará potenciar aquella transformación y constituirse en una barrera ante la lógica resistencia al cambio que usualmente aparece en muchos de los docentes.

Las carreras tienen una carga horaria importante de prácticas profesionales supervisadas o pasantías; incluso las carreras de medicina y de enfermería insertan a sus estudiantes precozmente en el sistema. La única excepción está dada por dos pregrados que son títulos intermedios, en donde aquellas se desarrollan en los años superiores.

Todas las carreras de grado y muchas de pregrado incorporan contenidos afines con la metodología del trabajo científico y con la iniciación e introducción a la investigación; en teología, medicina, nutrición, psicología, comunicación social, y profesor universitario, estas actividades se desarrollan desde los primeros años de la carrera con lo que teóricamente debería verse facilitada la presentación de los trabajos finales de carrera impactando, como consecuencia, sobre la duración real de la misma; sería oportuno que la institución encarara

algún proyecto de investigación educativa al respecto, para poder planificar futuras acciones en función de sus resultados.

La Universidad está avanzando paulatinamente hacia un modelo basado en competencias, sustentado sobre tres puntales principales: la decisión política de la UAP, los programas de formación docente, y la adecuación de los perfiles del egresado y de los planes de estudio para sus carreras. Esta línea de acción ha experimentado desde 2001, un significativo impulso a partir de los procesos de acreditación de las carreras comprendidas en el art. 43° de la LES.

Con alguna asimetría entre las distintas carreras, en sus planes de estudio se observa una progresiva articulación tanto vertical como horizontal. El progreso de los modelos basados sobre competencias hará que dichas articulaciones se vean completadas y complementadas por el diseño de una adecuada articulación transversal que permita la obtención sistemática de las competencias genéricas que la UAP defina como pertinentes, impregnando a lo largo y a lo ancho toda la malla curricular.

Todo ello exigirá que la Universidad promueva diferentes metodologías y herramientas didácticas en todas las asignaturas, para que cada una las trabaje y logre los objetivos educacionales previstos. Esto promoverá asimismo una cultura de trabajo docente en donde las herramientas didácticas y los sistemas de evaluación se seleccionen en función de un objetivo claro dirigido hacia el cumplimiento del perfil de egreso definido para cada carrera, acorde con la misión y con la visión institucional.

Los instrumentos de evaluación revisados durante la visita se adecuan a las características de las disciplinas y de las carreras. Asimismo, la evaluación y el seguimiento de los espacios curriculares se realizan a través de mecanismos que incluyen reuniones de áreas y de cátedra, de encuestas y reuniones con los estudiantes, y de apoyo y asesoramiento pedagógico.

### **4.3. Cuerpo académico.**

El número de docentes informados en el informe de autoevaluación asciende a 455 docentes remunerados, considerando titulares, adjuntos y JTP; a éstos hay que agregar 77 invitados *ad honorem*, ayudantes graduados y no graduados (IAI, p. 70) que no revisten la condición de docentes por lo que no poseen cargos académicos y sólo pueden realizar actividades supervisadas (IAI, p. 71), con lo que se llega a 532 docentes.

**4.3.1. Categoría docentes.** De acuerdo con el Régimen de Carrera Docente (art. 9°) en la UAP los docentes son incluidos en dos categorías:

- Profesores ordinarios: profesor titular, profesor titular asociado o protitular, profesor adjunto, jefe de trabajos prácticos, profesor especial y ayudante de cátedra.
- Profesores extraordinarios: interino, contratado y emérito.

Por los diferentes perfiles disciplinares, los cargos de profesores adjuntos y de jefes de trabajos prácticos difieren significativamente en las distintas unidades académicas (IAI, p. 71).

En relación con el ciclo 2008, la Universidad ha visto incrementada su plantel de profesores titulares en un 94%, el de profesores adjuntos en un 78%, y el de jefes de trabajos prácticos en un 18%; por su parte, luego de una sensible disminución, ha mantenido estable el número de ayudantes graduados y de invitados *ad honorem*, mientras que los ayudantes no graduados han disminuido en un 75% (IAI, p. 72; Ficha SIEMI: 1.3.1.).

**4.3.2. Titulación docente.** En relación con el título máximo alcanzado, de las 502 docentes declarados por la UAP en esta sección (sin incluir los ayudantes no graduados), el 11% posee

un doctorado, el 9% una maestría, el 4% una especialización, y el 76% un título de grado (IAI, p. 74-75).

Es de destacar que en la Facultad de Ciencias de la Salud la institución declara únicamente 15 especialistas que constituyen el 5% de los docentes (IAI, p. 75-76), hecho auspicioso que demuestra honestidad intelectual, ya que es muy común que las universidades manifiesten porcentajes muy superiores al incluir como tales a médicos que únicamente han completado un programa de residencia, o que su especialidad ha sido reconocida por un ente oficial o por una sociedad científica, sin haber obtenido el correspondiente título universitario de posgrado.

La gran cantidad de docentes con título máximo de grado en la misma facultad (89%, según el IAI, p. 74-75) también se debe al número importante de jefes de trabajos prácticos que se desempeñan laboralmente en centros asistenciales periféricos de baja complejidad, dado el perfil de egreso de las carreras de esa unidad académica.

4.3.3. Vínculo contractual. La institución informa que los 1.214 cargos docentes poseen una *designación permanente* (Ficha SIEMI: 7.1.).

La conformación del cuerpo académico permite prever que si se persiste con la política actual en formación de recursos humanos y se completa la instrumentación del régimen de carrera docente según lo planificado, en el futuro no habrá inconvenientes para la renovación de los cuadros académicos; para ello, además de la antigüedad y para evitar la jubilación masiva en un corto tiempo, se deberá prestar atención a la edad de los docentes en ejercicio ya que en los datos considerados por la institución en su proceso de autoevaluación, no se registra la distribución etaria de ellos.

4.3.4. Incorporación de los docentes. Sustentada sobre la selección entre quienes muestren compromiso con la misión, con los principios, con los fines, con los objetivos, y con el ideal educativo de la Universidad, su nombramiento se efectiviza por resolución rectoral, a propuesta de la vicerrectoría académica (Régimen de Carrera Docente).

La visita permitió concluir que la no realización de concursos para su selección y su ingreso, y el modelo de relación laboral existente, contribuyen al sentimiento de pertenencia y compromiso con la UAP y no es considerado deletéreo para la gestión académica por los propios docentes.

4.3.5. Permanencia y promoción docente. Se instrumentará una vez que la UAP aplique el Régimen de Carrera Docente completo de conformidad con el Estatuto, constituyendo la única vía de promoción para todos los docentes ordinarios.

La permanencia del cuerpo académico está basada sobre la capacitación docente, la integración del docente, la asesoría pedagógica, y el proyecto de calidad docente (IAI, p. 82).

4.3.6. Evaluación del docente. Aún no implementada sistemáticamente, se basará sobre la categoría, la continuidad y la calidad docente (IAI, p. 82, 90-91; Ficha SIEMI: 7.2) en un proceso a cargo de la *Comisión de Evaluación Docente Universitaria*, compuesta por representantes de la vicerrectoría académica, de la secretaría académica, y de docentes y la conducción de la unidad académica respectiva (Régimen de Carrera Docente) aunque, en opinión de la asesoría pedagógica, el nuevo *programa de calidad docente* impactará también sobre esta evaluación. En la calificación cuantitativa estipulada correspondiente a los antecedentes, el puntaje máximo otorgado para el área de docencia es la mitad del otorgado a investigación.

La *evaluación de los docentes* es dispar entre las distintas facultades. La FT la evalúa con la opinión de los delegados estudiantiles, en FACEA está a cargo de los directores de carreras y

de la asesoría docente, en la FHECIS mediante la opinión de los alumnos y encuestas *on line*, y en la FCS en reuniones de cátedra y con la opinión estudiantil.

**4.3.7. Dedicación docente.** La *dedicación exclusiva* se otorga a los religiosos vinculados con la institución, la *dedicación completa* se reserva para quienes superan el 90% de sus actividades académicas en la UAP, y la *dedicación parcial* a quienes no alcanzan esa carga horaria (IAI, p. 73)

Sólo el 13% de los docentes de la UAP tiene dedicación exclusiva y, de ellos, el 61% se concentra en las carreras confesionales, pero hay que considerar el impacto de la EG que sólo ofrece este tipo de estudios, mientras que la FCS posee el 92% de su plantel con dedicación parcial (IAI, tabla 2.b.6.1; pág. 73), condicionado por el horario de funcionamiento de los establecimientos asistenciales donde se dictan los trabajos prácticos.

**4.3.8. Capacitación docente.** En proceso de revisión por la implementación de nuevos programas, actualmente se materializa a través de cuatro líneas principales:

- Becas para estudios de posgrado: Con un incremento interanual del 29%, en 2014 cursaban sus carreras 107 docentes, con una inversión de la UAP de \$1.234.446, en una clara política institucional muy valorada por el cuerpo académico.
- Trabajo personalizado de los asesores pedagógicos de las unidades académicas.
- Asesoría pedagógica: Dependiente de la vicerrectoría académica (Resolución N° 22/13-RECT), entre otras acciones brinda asesoramiento y apoyo pedagógico-didáctico, incentiva la reflexión sobre la propia práctica, y ofrece instancias de capacitación.
- Proyecto de calidad docente: A cargo de la Asesoría pedagógica, impulsa una formación continua y voluntaria en las dimensiones de mejora pedagógica, de filosofía de la educación cristiana, de generación de materiales, de tutoría, y de presentismo y otorga un incentivo financiero (IAI, p. 86-90).

#### **4.4. Alumnos.**

**4.4.1. Admisión.** La parte administrativa está a cargo de la Dirección de Admisión y Alumnos Internacionales de la Secretaría de Gestión de Alumnos (IAI, p. 93). Los mecanismos de ingreso están explicitados en los dos primeros capítulos del Manual del alumno (IAI, anexo 2.b-5), complementados por la *solicitud de admisión*<sup>7</sup>. En la documentación a completar por el postulante se solicita además de datos de identidad y residencia, los correspondientes a su origen (argentinos, extranjeros, extranjeros hijos de argentinos, por pases universitarios) y al nivel de estudio (pregrado, grado y posgrado).

Con excepción de medicina que tiene instrumentado un ingreso cupificado y con examen, para el resto de las carreras éste es directo (Ficha SIEMI: 1.1. Requisitos generales y específicos para el ingreso).

**4.4.2. Alojamiento.** Son *pupilos* en las residencias internas o externas, los menores de 21 años, mientras que los mayores, los casados o que vivan con su familia directa pueden ser *no pupilos* si han vivido un mínimo de un año como interno en cualquier institución adventista (IAI, p. 94).

**4.4.3. Indicadores del rendimiento académico.** Si bien el *desgranamiento* varía según las carreras y las cohortes, el mismo es significativo en general (IAI, p. 95-97) y, con excepción de la carrera de medicina y las de la FT, se observa que es superior al 15-20% en el segundo año (Ficha SIEMI, reinscriptos que ingresaron a la carrera el año anterior).

---

<sup>7</sup> <http://solicitud.uap.edu.ar>.



La UAP considera como condicionantes a la salida laboral de los títulos intermedios, a la lejanía de los domicilios de los estudiantes, al costo del cursado, y a un ingreso temporal a otras carreras de salud por quienes no logran iniciar medicina. Durante las entrevistas, el CPE detectó que también se menciona como posibilidad, el tiempo insumido en actividades comunitarias y misionales de extensión; a ello hay que contemplar la probable influencia ya comentada de un sistema bastante rígido de correlatividades.

En la FHECIS y en la FT, se advierte en los últimos años una disminución gradual del desgranamiento, posiblemente por la incorporación de los docentes/tutores.

Las cifras globales de la Universidad sobre la *duración real de los estudios*, muestran que únicamente en el 17% (FCS 6%, FACEA 27%, y FT 42%) coincide con la teórica, un 74% hasta dos años más (FCS 73%, FACEA 81%, y FT 86%) y el 92% tres o cuatro años por encima de aquella (FCS 92%, FACEA 95%, y FT 97%). Un comportamiento particular lo presenta la FHECIS con un 17% coincidente con la duración teórica, un 69% hasta dos años más, un 88% tres o cuatro años más, pero si se detraen los datos de la carrera de psicología, las cifras ascienden al 25%, 79%, y 97% respectivamente (IAI, p. 107-108, Ficha SIEMI).

Como uno de los factores que pudieran estar influyendo, aparece el tiempo requerido para el trabajo final de grado.

La *deserción* también es significativa en algunas de las carreras (hasta un 60%) situación similar a lo que sucede con el desgranamiento, salvo en medicina y en las carreras de la FT (IAI, p. 98-99).

La temprana inserción laboral por los títulos intermedios también estaría, según la institución, relacionada con esta realidad.

#### **4.5. Bienestar estudiantil.**

4.5.1. Políticas y objetivos. Los alumnos internacionales representan un tercio de la población estudiantil de la UAP, con universitarios de más de 50 países, además de los argentinos provenientes de todas las provincias.

De la Vicerrectoría de Bienestar Estudiantil depende la Secretaría de Vida Estudiantil que tiene a su cargo el área recreativa, el comedor, la prevención a través del Centro de Asesoramiento Estudiantil (ex Centro de Apoyo Estudiantil), y la preceptoría de las residencias estudiantiles.

Sus objetivos son atender al alumnado en cuanto a sus necesidades habitacionales, de alimentación y de recreación, velando por su bienestar integral y también la dimensión filosófica-teológica.

4.5.2. Becas y préstamos de honor. Constituye una de las fortalezas de la UAP al disponer de seis programas de becas no reintegrables y de préstamos de honor para sus estudiantes, que en 2014 beneficiaron a 505 alumnos con un promedio en el quinquenio 2010-2014 de 455 por año.

Algunas se financian con recursos ordinarios de la Universidad, como el Plan BecUAP que representa en promedio el 65% del arancel (Manual del Plan BecUAP; anexo 2.b-7), mientras que otras son otorgados por distintas instituciones con destinatarios y modalidades determinados, como los de la Unión Argentina (sede eclesiástica rectora de la IASD en Argentina), de la Fundación para la Excelencia Educativa (Préstamo de honor; anexo 2.b-8) y del Ministerio de la Mujer de la IASD.

Solo a los alumnos becados por el Plan BecUAP se les asigna una dependencia de la Universidad para cumplir veinte horas semanales de actividades teórico-prácticas no

relacionadas con lo disciplinar de su propia carrera, para el logro del *fin* de la UAP relacionado con la importancia y la dignidad del trabajo útil, y con el *objetivo* de trabajar con honestidad, eficiencia y calidad.

Junto con los tradicionales, y ya analizados, *aprendizaje en laboratorio*, *aprendizaje en terreno* y *aprendizaje en servicio*, la Universidad incorpora como cuarto escenario de práctica el *aprendizaje para el servicio*, lo que se muestra congruente con la filosofía de la educación adventista.

4.5.3. Colportaje. Consiste en un programa temporal, coordinado por el Centro de Estudiantes *Colportores*, para la venta de ediciones educativas, de salud y religiosas de la IASD; a través del mismo se otorgan beneficios económicos para el alumno para que pueda autofinanciar parte de su arancel anual.

4.5.4. Residencias estudiantiles. Descriptas en el apartado de infraestructura, su mejora y ampliación permanentes constituyen uno de las principales metas de la Institución. Cada edificio está a cargo de un preceptor, quien cuenta con un asistente y un grupo de monitores que cumplen sus funciones en horario nocturno y que son estudiantes de los últimos años seleccionados de acuerdo a un perfil predeterminado (alumnos de teología en las residencias masculinas y de psicología en las femeninas); en caso de emergencia médica nocturna, el monitor da aviso a vigilancia que es la encargada de la evacuación a la guardia del Sanatorio Adventista del Plata. Las residencias externas a la institución tienen el mismo régimen de convivencia que las existentes en el interior del *campus*.

4.5.5. Servicio de comedor. Con costo para los estudiantes, además de satisfacer la demanda alimenticia, promueve buenos hábitos a través de un menú diario con calorías recomendadas, consejos sobre la selección de alimentos y fuentes de nutrientes.

4.5.6. Actividades físicas. Para la recreación existe un complejo deportivo con pileta climatizada, canchas de fútbol, básquet, vóley, gimnasio aeróbico y de musculación.

4.5.7. Actividades recreativas. Para promover el desarrollo social, el Departamento de Actividades Recreativas vela para que toda la comunidad estudiantil acceda a una sana recreación, para la cual se organiza la fiesta del estudiante, la fiesta de las naciones, torneos y competencias, los sábados gigantes, y el festejo de las fechas patrias para los alumnos internacionales.

4.5.8. Actividades culturales: Sus dos objetivos principales son fomentar el contacto con las artes, con espacios culturales y con protagonistas de la cultura, además de promover la participación en coros y conjuntos musicales, en ciclos de conciertos y concursos literarios, de fotografía, de vídeo y de artes plásticas.

4.5.9. Capellanía. Es la encargada del apoyo y del desarrollo espiritual, donde los pastores cuentan con la asistencia de *capellanes en formación*. Sus servicios constan de acciones individuales en las unidades académicas y en las residencias, para dar respuesta a necesidades del estudiante y responder a sus iniciativas espirituales. A cada ingresante se le asigna un padrino espiritual y existen protocolos para situaciones personales de emergencia que necesiten contención, y durante las salidas de los grupos misioneros. Además, la capellanía promueve la formación de pequeños grupos en los que se fomenta la actitud de servicio a través de la *escuela sabática*, en situaciones internas y externas a la UAP, y del desarrollo de un liderazgo espiritual.

#### **4.6. Seguimiento y apoyo a los estudiantes.**

El Centro de Asesoramiento Estudiantil acompaña a los estudiantes en su carrera universitaria, con herramientas y recursos pertinentes para facilitar su adaptación y aprendizaje, y favorece su bienestar mental, emocional, social y físico.

Lo hace a través de espacios de contención, evaluación, intervención y/o derivación ante las demandas del ámbito educativo, promoviendo el desarrollo del autoaprendizaje y del reconocimiento de sus fortalezas y debilidades, orientándolos vocacionalmente.

Brinda servicios de atención psicológica, de atención psicopedagógica, y de orientación vocacional, ya sea mediante intervenciones individuales como grupales con un equipo de cuatro licenciados en psicología y tres licenciados en psicopedagogía, quienes mantienen más de 1.200 entrevistas anuales, con el debido resguardo del principio del *habeas data* y del secreto profesional.

#### **4.7. Articulación con establecimientos secundarios.**

Las acciones respectivas están a cargo del Departamento de Promoción, centrando su accionar principal en un campamento estudiantil donde se realiza un trabajo de orientación vocacional en conjunto con el Centro de Asesoramiento Estudiantil.

También se asiste a ferias de la oferta educativa superior, locales, regionales y nacionales.

#### **4.8. Graduados.**

Excepto la carrera de traductorado de inglés que tiene implementado un sistema de seguimiento específico de graduados a cargo de la dirección de esta unidad académica, la Universidad no tiene protocolizado ni instrumentado uno similar. Los graduados de la FACEA están organizando una comisión, al igual que en algunas carreras de la FHECIS, que funcionarían dentro de la propia universidad e integradas a su vida institucional.

En el encuentro con los egresados se contó con una asistencia representativa de todas las áreas disciplinares con residencia e inserción laboral en Libertador San Martín y en otras ciudades.

Concurrieron egresados que profesan la religión adventista y otros que no, algunos que trabajan en el ámbito de la propia comunidad adventista local (Universidad, CEAPÉ y Sanatorio Adventista), otros en relación de dependencia en otras empresas y quienes lo hacen en forma independiente.

Únicamente un graduado trabaja en una actividad no relacionada a su formación disciplinar y los que se desempeñan en empresas, han iniciado su relación a través de los programas de pasantías de la Universidad. En casi todas las unidades académicas se han instrumentado bolsas de trabajo donde se receptan pedidos de profesionales que llegan a la Universidad.

Profesionales del área de la salud que son docentes de la propia universidad y otros que ejercen en el Sanatorio Adventista, destacan que actualmente hay 46 doctorandos apoyados en su formación por la facultad correspondiente.

Egresados que no profesan la religión adventista destacaron como un valor adicional durante su paso por la Universidad, la formación extra-académica recibida.

Se manifestó en la reunión que los egresados deberían nuclearse en espacios dentro de la propia universidad e integradas a su vida institucional.

## **5. Investigación y desarrollo.**

Si bien el proyecto educativo adventista se remonta a 1898, su experiencia en tareas de investigación y de desarrollo es relativamente reciente.

En este sentido cabe destacar que en los últimos años la UAP ha diseñado mecanismos institucionales de promoción de la investigación, incentivos para que sus docentes participen de este tipo de tareas, programas de becas e, incluso, una carrera propia para la categorización de sus docentes-investigadores. Varios de estos dispositivos se están poniendo en marcha recién durante este año.

### **5.1. Estructura de gestión.**

Las políticas de investigación y las reglamentaciones del Consejo Universitario de Ciencia y Técnica (en adelante el CUCyT), órgano colegiado presidido por el Secretario de Ciencia y Técnica de la UAP e integrado por el Vicerrector Académico, un secretario, el coordinador de Vinculación Tecnológica, los decanos de las facultades, un investigador de trayectoria representante del cuerpo de investigadores, el presidente de la Comisión de Publicaciones, los secretarios de investigación de las facultades y el secretario técnico de la SECYT; se contempla la participación únicamente de los decanos pero no el director de la EG aunque actualmente participa por desempeñar el vicerrector académico esta misma función. De la vicerrectoría académica depende también la Secretaría de Ciencia y Técnica (SECYT), cuyo responsable está a cargo de la promoción y de la supervisión del área, con las funciones descriptas en el IAI (p. 137-138) y en el *Reglamento Orgánico de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Adventista del Plata*. Cada una de las facultades cuenta con una Secretaría de Investigación en coordinación y bajo la supervisión general de la SECYT.

Cada decano propone ante el Consejo Académico de la Universidad al secretario de investigación y su carga horaria.

La Comisión de Investigación de cada facultad, presidida por su Secretario de Investigación, está integrada por cinco a siete miembros: el Secretario de Ciencia y Técnica, el Decano, el Secretario Académico, el Secretario de Investigación y un director de carrera y/o docente-investigador destacado.

Los Institutos de Investigación de las unidades académicas, presidido por un director con antecedentes e idoneidad, son los responsables de la investigación propia y de las cátedras, de extender y difundir la actividad de la Universidad, publicar sus resultados, intercambiar experiencias e información, y formar investigadores, docentes y becarios.

El IAI describe la existencia, el origen y los principales logros de algunos de los institutos (IAI, p. 141-142), como el Centro Interdisciplinario de Investigaciones en Psicología Matemática y Experimental “Dr. Horacio J. A. Rimoldi” (CIIPME-CONICET), el Instituto de Investigación en Informática (I3) de la FACEA, el Centro de Investigación White, y el Centro de Investigación para Reducir las Desigualdades en Salud (CIRDES).

Es destacable que la producción científica de los miembros de estos institutos posee una significación cualitativa y cuantitativa relevante en el contexto de la UAP, evaluada a través de la revisión de una colección de artículos científicos proporcionados por la SECYT, previo a la visita.

La UAP define como tareas específicas del personal docente la enseñanza, la investigación, la creación intelectual y, eventualmente la extensión y la participación en el gobierno quienes poseen dedicación exclusiva y semiexclusiva.

A los profesores titulares y en menor medida al resto de la escala docente, se les asigna un rol principal en las tareas de investigación.

Se consideró que la UAP podría ampliar los cuerpos colegiados con docentes-investigadores calificados lo cual permitiría enriquecer y contribuir al desarrollo de la actividad y la búsqueda de estrategias para la resolución de los obstáculos que se presentan.

Similar a lo señalado en Gobierno y Gestión, se repite la misma situación: unos pocos miembros participan en diferentes espacios y en diversas funciones sustantivas.

En los citados órganos colegiados de la Universidad y de las facultades se observa escasa participación de los investigadores como actores reales del sistema de ciencia y técnica.

## **5.2. Políticas.**

La UAP brinda variadas propuestas que reglamentan la actividad y promueven su desarrollo desde diferentes perspectivas.

Entre ellos merecen destacarse:

- Incentivos de investigación para los docentes-investigadores: Estandarizan procesos y procedimientos para el control y el pago de los incentivos y becas de investigación, según el cumplimiento de los informes finales (Acuerdos 10-12, 13-01 y 13-03 del CUCyT; Acuerdos 13-03 y 13-05 del Consejo Académico).
- Programa de Dedicación Docente a la Investigación (IAI, anexo 2.b-4): Aún en etapa de desarrollo, este Programa se pondrá en funcionamiento para fortalecer la estructura de investigación y promocionar acciones científicas y tecnológicas para investigaciones de alto nivel y destinados a investigadores activos, con trayectoria científica y con formación académica pertinente. Se pretende determinar tiempo, ámbitos físicos y reglamentarios adecuados compatibles con los requerimientos actuales de investigación con rigor científico sobre todo en la dirección de tesis de doctorado y/o de maestría, para incrementar la producción científica y tecnológica a través de publicaciones de impacto y de la generación de productos y servicios para la comunidad, para contribuir al desarrollo académico de las actuales carreras y para sustentar nuevos cursos de posgrado. Se intenta cumplir con los requerimientos académico-científicos de autoridades gubernamentales y agencias de acreditación. Si bien se contempla obtener financiamiento externo, la mayor parte proviene de la UAP, con excepción de un grupo de Investigadores que dependen de CONICET en la FHECIS.
- Reglamento de Becarios de Investigación: Procura que alumnos de la universidad se inicien en la investigación científica (IAI, anexo 2.e-3; Acuerdos 10-28 y 13-04 CUCyT; Acuerdo 13-07 del Consejo Académico).
- Programa de Iniciación Científica y Tecnológica: Este programa, en proceso de implementación, intenta complementar y ampliar la formación académica de estudiantes de carreras de grado, y fomentar el desarrollo profesional y la transferencia de conocimientos por medio de la investigación científica. Formulado para ser adaptado a las características particulares de las unidades académicas, establece mecanismos para la inscripción de docentes y de estudiantes, y reglas para la incorporación de proyectos. Los docentes-investigadores manifestaron expectativas de su inicio formal y la necesidad de incorporar nuevos integrantes a los grupos de trabajo.
- Régimen de Carrera de Investigador (IAI, anexos 2.c-1 y 2.b-3): Es un sistema propio de categorización de los investigadores aún no implementado y en su etapa final de elaboración. Se contemplan en este régimen cuatro categorías de investigadores, la I o Profesor de Investigación (Professor), la II o Investigador Científico (Researcher), la

III o Científico Titular (Scientist), y la IV o Científico Asociado (Associated Scientist). Su finalidad es servir de incentivo a los investigadores, y promover la transferencia y la divulgación de la investigación. Sería conveniente se explicita la obligación de los docentes categorizados de desempeñarse también en docencia, extensión y gestión.

En síntesis, la UAP en su condición de institución “joven” en el desarrollo de actividades científicas, viene implementando diferentes propuestas normativas con el objeto de alentar este tipo de tareas. El IAI, señala los últimos instrumentos elaborados a tal fin, y muchos han sido implementados recién en 2015 (p.122-124).

No obstante, se muestran en el informe varias normativas anteriores que, en algunos casos, difieren en sus objetivos con las más nuevas, aunque no se percibe existan conflictos por esta superposición.

Se infiere el cuerpo académico, no participa de estas iniciativas generadas desde la conducción de la UAP, por el escaso número de docentes involucrados en proyectos de investigación declarados en el propio IAI (p. 147-152) y lo expresado por los docentes durante la reunión. No obstante, la UAP se plantea como objetivo incrementar el plantel de docentes investigadores.

Similar situación fue señalada por docentes-investigadores de la FT, por sus múltiples actividades religiosas lo cual les impide avanzar en sus tareas de investigación.

Los investigadores vinculados a CONICET manifestaron limitaciones en incorporar becarios porque no se está financiando este ámbito, lo cual no satisface las expectativas de los docentes de la FHECIS.

### **5.3. Difusión de los resultados.**

Se enfatiza que la institución plantea como requisito, la publicación en libros o revistas de circulación internacional con referato y con alto impacto de acuerdo a indicadores bibliométricos; incluso están contemplados premios económicos y certificaciones.

Sin embargo aún no se ha logrado lo pretendido respecto al número de publicaciones; en las bases de datos bibliográficas internacionales en el área biomédica PubMed figuran doce registros entre 2004 y 2014.

No obstante, se debe rescatar el interés manifestado durante las entrevistas para lograr estos objetivos e incluir a estudiantes como autores y co-autores de los trabajos.

Respecto de la difusión interna, la Universidad cuenta con una editorial que contribuye al desarrollo de los vínculos intra e interinstitucional del área de investigación, con la edición de dos revistas científicas y una coedición internacional:

- Revista Enfoques: esta publicación científica semestral de la Secretaría de Publicaciones y de la Editorial UAP, ofrece un espacio de divulgación y de presentación de resultados a investigadores propios y externos y cuenta con revisión de pares a doble ciego.
- Revista “Davar Logos”: descrita por el vicerrector académico en una publicación en internet como un producto que genera esperanza con relación al crecimiento intelectual de las instituciones educativas de la IASD<sup>8</sup>, nació en 1977 por iniciativa del centro de estudiantes de la FT en el entorno de la actividad de investigación, para “comunicar la Palabra” dirigido a docentes, alumnos y pastores. Anhela ser una revista

---

<sup>8</sup> <http://www.aula7activa.org/edu/lector/documentos/davarlogos.pdf>.

bíblico-teológica que amplíe el foro académico dentro de la fe, perfil que le permite ser indizada en las instituciones más prestigiosas (IxTheo, IRSB, Old Testament Abstracts, New Testament Abstracts y ATLA), un intercambio con otras publicaciones y con seminarios teológicos, y constituirse en el órgano principal de difusión de la FT y de la EG.

- Revista Internacional en Estudios de Educación: publicación semestral arbitrada, de la Universidad de Montemorelos (México) en coedición con las universidades adventistas del Plata, de Bolivia, Chile, Colombia y Perú, la cual difunde principalmente informes de investigaciones originales sobre el quehacer educativo.

Si bien el IAI manifiesta que estas publicaciones constituyen un espacio de divulgación de los proyectos científicos, los docentes-investigadores manifestaron no las utilizan. La UAP podría contemplar publicar artículos científicos en alguna de sus revistas para darle mayor visibilidad a la tarea científica.

Finalmente, se subraya la importancia de la Editorial en la publicación de libros, muchos de ellos vinculados a la difusión de la cosmovisión de la IASD.

#### ***5.4. Mecanismos de evaluación de los proyectos.***

La SECYT ha generado mecanismos para la evaluación de sus proyectos, que están a cargo de dos evaluadores, uno externo y un docente investigador de la UAP (Acuerdos 10-12, 13-01 y 13-03 del CUCyT; Acuerdos 13-03 y 13-05 del Consejo Académico). Desde lo normativo se requiere al menos un artículo para ser publicado en una revista científica con referato.

Para la evaluación la SECYT ha diseñado el “Formulario de Evaluación de Proyectos de Investigación” (IAI, anexo 2.c-9), en el que se contempla el grado de originalidad, contribución al avance del conocimiento científico, formación de recursos humanos, desarrollo de la comunidad, perspectivas de transferencia o beneficios y posibilidad de publicación en revistas científicas indexadas o en libros; también se abordan aspectos presupuestarios para la adquisición de insumos y tiempo invertido por investigadores y por becarios en su desarrollo. Este formulario es único para todas las disciplinas que se desarrollan en la UAP y no contempla particularidades de cada una de ellas.

Esta línea de evaluación de proyectos no se aplica para las acciones de vinculación y de transferencia. La originalidad de Proyectos de Investigación en desarrollo requeriría contemplar estructuras administrativas que velen por la protección de la propiedad intelectual de estas iniciativas y propuestas.

#### ***5.5. Políticas de formación de los recursos humanos.***

La UAP ha encarado seriamente la formación del recurso humano para esta función a través de varias estrategias.

Una de ellas consiste en promover la formación de posgrado de sus docentes, a través de becas de estudios en otros centros, destacado por el cuerpo académico. Sin embargo los decanos señalaron que algunos de los docentes beneficiados migraron hacia otras instituciones, sin aportar a la UAP el enriquecimiento obtenido en la formación realizada.

La escasa oferta de posgrados, ya mencionada, limita se potencien las actividades de Investigación y Posgrado entre sí.

Por su parte, la implementación del Programa de Iniciación Científica y Tecnológica está concebido para poder complementar y ampliar la formación académica de estudiantes de grado, y fomentar el desarrollo profesional continuo y la transferencia de conocimientos; los

directores de carrera junto con los secretarios de investigación promueven esta iniciación científica (IAI, p. 123, anexo 2.c-9).

Finalmente, se constató la ausencia de personal de apoyo técnico en las tareas de investigación, indispensable en vista de la escasa carga horaria que pueden destinar a esta tarea los docentes-investigadores y los estudiantes becarios.

### **5.6. Financiamiento.**

La mayoría de las investigaciones son financiadas por la UAP, recursos humanos y gastos directos; una excepción lo constituye el grupo de investigadores y becarios vinculados al CONICET (IAI, p. 144-146).

El IAI muestra la evolución creciente de la inversión económica de la UAP en el área y de la participación relativa que ha ido adquiriendo la FCS, detallándose los gastos directos y la cantidad de horas semanales, los gastos efectivamente realizados por áreas, y el activo fijo destinado a la investigación (IAI, p. 145)

Durante la visita, el CPE pudo comprobar *in situ* el equipamiento adquirido recientemente para los nuevos laboratorios de la FCS, cuyo valor excede el monto de las tablas incluidas en el informe.

Sin dudas, la inversión puede aumentar, en la medida que la propia UAP establezca una política de incremento en la cantidad de proyectos, que aún muestran cierta estabilidad en su número en la serie 2008-2014 (IAI, p. 147).

Se considera importante que los investigadores participen formalmente de convocatorias de fondos concursables estatal y privado, para financiar sus proyectos, independientemente de los otros mecanismos a través de los cuales la UAP obtiene aportes de colaboradores externos; ello permitirá no sólo mejorar el financiamiento sino, además, desarrollar competencias a través del incremento de propuestas competitivas.



## **6. Extensión y transferencia.**

La Secretaría de Extensión de la UAP define la “extensión” como el sistema de actividades destinado a organizar los recursos disponibles para identificar las demandas del ámbito laboral y productivo y coordinar las acciones de integración con la sociedad (IAI, p. 161).

Las actividades involucran a una proporción significativa de los actores universitarios (docentes, estudiantes, graduados, administrativos y no docentes), que desarrollan tareas de integración y vinculación con la sociedad.

### **6.1. Estructura de gestión.**

Desde su creación, la UAP cuenta con una Secretaría de Extensión dependiente de la Vicerrectoría Académica, cuya política prioriza la vinculación intra y/o interinstitucional.

La estructura de gestión, como en otras funciones, se organiza primariamente en el nivel central de gobierno y se replica en todas las facultades (IAI, p. 163).

A estas estructuras se adicionan una importante serie de organizaciones dependientes del Rectorado, que se enuncian a continuación (IAI, p. 164):

- Secretaría de Responsabilidad Social Universitaria.
- Área de Desarrollo Espiritual: incluye a la Capellanía y a los institutos misioneros (Instituto Misionero de la Facultad de Ciencias de la Salud, Misión Estudiantil del Plata, Instituto Adventista Misionero de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración, Misión FE, y Jóvenes Adventistas Misioneros).
- Institutos de idiomas: incluye “Castellano como Lengua Extranjera”, el Programa de intercambio “*Adventist Colleges Abroad*”, y la Academia de Idiomas.
- Área cultural: administra el ciclo de conciertos y los conjuntos oficiales.
- Departamento de Multimedia: incluye los medios de comunicación (radio, productora de contenidos para televisión, etc.)
- Transferencia tecnológica.
- Voluntariado internacional.

Si bien la Universidad no incluye a la actividad deportiva en la estructura de extensión descrita en el IAI (p. 161-201), organiza múltiples actividades, así como torneos de varias disciplinas, abiertos a la comunidad.

Estas estructuras permiten el desarrollo de tareas de extensión en la que participan no sólo estudiantes y docentes de la UAP, sino que propician el intercambio estudiantil internacional, como es el caso del Programa *Adventist Colleges Abroad* perteneciente a un consorcio de colegios y universidades de la IASD ubicados en América del Norte y en Australia y por el cual se recibe anualmente la visita de alrededor de 60 estudiantes quienes durante nueve meses, asisten a clases de castellano y de cultura argentina, y visitan destinos destacados del país y la región.

Todos los integrantes de esta estructura organizativa se desempeñan activamente y representan una de las actividades con mayor visibilidad de la universidad en el medio local y regional, a lo que se agrega la vinculación internacional a través de la red que integra por su pertenencia a la IASD.

Un párrafo aparte merece la Secretaría de Responsabilidad Social Universitaria. Emplazada estratégicamente en un local cercano, pero fuera del campus, funciona bajo cuatro ejes prioritarios: cuidado del medioambiente, desarrollo personal y ciudadano, desarrollo

profesional y solidaridad. El IAI describe numerosas acciones desarrolladas por esta Secretaría, así como acciones previstas para el período posterior a la elaboración del informe (IAI, p. 178-180).

La visita permitió comprobar su alto nivel de actividad y las acciones previstas hasta fin de 2015 en su cronograma. Entre ellas se destaca el funcionamiento de un *desayunador comunitario* que, en un espacio cedido por la Municipalidad de Libertador San Martín, ofrece diariamente un desayuno a personas de sectores vulnerables, con alimentos saludables de Alimentos Granix, Alimentos CEAPÉ y otras instituciones; esta actividad es coordinada por personal de la UAP y por miembros voluntarios de la comunidad.

## **6.2. Políticas.**

La UAP basa sus políticas de Extensión en la Ley de Educación Superior N° 24.521, artículo 4° incisos (g) y (j), en la Res. N° 2179/10-ME, y en los objetivos de la “*Adventist Accrediting Association*”.

En el intento de articular las funciones de extensión con la docencia y la investigación, la Universidad se propone cumplir con las siguientes funciones (IAI, p. 162-163):

- Consolidación de la extensión académica mediante la promoción de proyectos, actividades y redes para vincular los distintos sectores de la sociedad.
- Fortalecimiento de todas las Coordinaciones de Extensión.
- Integración de la universidad en la red universitaria de extensión adventista y de otras universidades a fin de promover los proyectos académicos y de estudiantes.
- Planificación integral de la extensión universitaria para la aplicación y transferencia de los proyectos generados en las unidades académicas.
- Fomento de la vocación de servicio en los docentes y en los estudiantes mediante la extensión universitaria.
- Promoción de los programas culturales dirigidos a la comunidad universitaria que refuercen los valores universitarios, su identidad y su sentido de pertenencia.
- Incremento de los convenios con entidades científicas, municipios y organizaciones no gubernamentales para la difusión y la divulgación científica, artística y cultural.
- Fortalecimiento de la vinculación de la universidad con el medio local, regional, nacional e internacional.
- Elaboración de programas acordes a las necesidades de desarrollo científico, educativo y cultural de la región.
- Crecimiento del compromiso con las problemáticas de la sociedad a la cual pertenece.
- Seguimiento de los resultados de las actividades de extensión, de vinculación y de transferencia.
- Fortalecimiento del soporte virtual para ampliar la cobertura de los proyectos de extensión.
- Promoción de acciones de preservación del medioambiente.

El análisis institucional de estas funciones que conducen las políticas de Extensión en la UAP exhibe la integración y la coordinación de actividades en común y la actitud de servicio.

Podría considerarse con estas acciones subyace el deseo válido de difusión de las creencias que profesa la UAP. Sin embargo, en la entrevista con representantes del medio se señaló la ausencia del componente religioso.

Consultados acerca de la continuidad en el tiempo del servicio brindado a la comunidad por los actores de la UAP, los representantes del medio manifestaron que las acciones son sostenidas en el tiempo y las poblaciones beneficiarias manifiestan su beneplácito.

Asimismo se hizo referencia al clima de bienestar ciudadano que se vive en la localidad de Libertador San Martín sobre las normas de respeto y sana convivencia de los estudiantes.

### **6.3. Programas.**

Las políticas diseñadas presentan una elevada consistencia con las acciones llevadas a cabo por la UAP.

Respecto de la producción de tecnología y de transferencia, manifestado en el IAI y por los actores y constatado en la visita, se observa que la institución está desarrollando tareas específicas de vinculación tecnológica, como la realizada por la fábrica de alimentos CEAPÉ. A través de esta industria, se han generado intercambios con el área de investigación, en relación al desarrollo de alimentos que promuevan la salud. La fábrica también se constituye en un espacio de aprendizaje práctico para los estudiantes.

Otro ejemplo es la publicación del manual “ABC del contador entrerriano”, destinado a quienes se inician en la profesión; se destaca también la interacción de la Editorial UAP con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Concepción del Uruguay, la Universidad Nacional de Entre Ríos y el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de dicha provincia. Esta publicación mencionada constituye un ejemplo de transferencia por ser un aporte fundamental para el accionar profesional.

Finalmente, se informa (IAI, p 187) la actividad de transferencia del Instituto de Ingeniería en Software que la Institución destaca.

### **6.4. Formación de recursos humanos.**

Desde el vicerrectorado académico y por medio de la Secretaría de Extensión, las personas del área reciben formación a través de cursos y capacitaciones. Se evidenció en la FT y el Área de Desarrollo Espiritual, y en otras actividades vinculadas a la función extensión.

Mencionado en IAI (IAI, p. 180-182, 188-189), observado en la visita y corroborado en las entrevistas con los actores sociales del medio, la importancia de la participación estudiantil en los “grupos misioneros”. Desde el área de Desarrollo espiritual y en las unidades académicas, se convocan alumnos, para la realización de actividades de servicio comunitario. Estas agrupaciones, se denominan actividades misionales. Esta modalidad de extensión es una de las más valoradas por los actores del medio donde se inserta la UAP.

Otras acciones de extensión son las relacionadas a la formación curricular de los estudiantes de la FCS (IAI, p. 164-167) y algunas de la FHECIS (IAI, p. 169-170) las cuales requieren supervisión de docentes para practicarlas. Los actores entrevistados aseguraron estas prácticas se desarrollan bajo supervisión profesional docente.

### **6.5. Financiamiento.**

Si bien el IAI muestra la inversión creciente en tareas de extensión (IAI, p. 200-201) y se destaca la participación relativa de la FCS, durante la visita se pudo obtener información referida a la contribución de sus estudiantes, por iniciativa propia, para actividades misionales.

## **6.6. Convenios.**

La Universidad posee numerosos convenios con distintas instituciones nacionales e internacionales, de gestión privada y estatal, vinculados con las áreas de extensión, producción de tecnología y transferencia (IAI, p. 193-200).

Respecto al desarrollo e implementación, se pudo constatar, su vinculación es satisfactoria.

Aparte de las tareas académicas, es la actividad en la que participa la mayor cantidad de docentes y estudiantes.

## **7. Gestión económico-financiera e infraestructura.**

Se debe tener presente que si bien el objeto de esta evaluación es la UAP, se hace referencia a la Asociación por ser la entidad que creó la Universidad.

La gestión económica-financiera y de auditoría de la Universidad se rige según las normas y los criterios técnicos usuales de la Asociación y los bienes que administra la primera son patrimonio de la segunda, como también los activos, pasivos y el patrimonio neto.

### **7.1. Planeamiento estratégico.**

La institución elaboró el *Plan Estratégico UAP 2030*, en el que se menciona el resguardo de la estabilidad económico-financiera (IAI, p. 23-26), y el mantener una administración pro-activa.

En la proyección de variables con base 2015, se propone alcanzar 3.600 alumnos (29% de incremento), 1.600 plazas en residencias (60% de incremento), 900 clientes simultáneos en servicios gastronómicos (6% de incremento), 700 lugares en biblioteca (40% de incremento) y 62.000 m<sup>2</sup> de superficie cubierta (41% de incremento).

Una consistencia de este plan estratégico es incrementar la capacidad de alojamiento en el *Campus*, proponiéndose pasar la relación *Nº de alumnos/capacidad de residencia* desde un 36% en 2015 a un 44% en 2030, con un incremento del 22% para dicho periodo.

Este plan, como ya se anticipó, no evidencia un análisis interno de la Universidad ni de su entorno.

### **7.2. Organización y gestión.**

El gobierno de la UAP está a cargo del rector, mientras que los vicerrectores académico y de asuntos económicos actúan como administradores corresponsables.

Entre las funciones del Vicerrector de Asuntos Económicos se destacan coadministrar los bienes de la institución, dirigir el movimiento contable, percibir los ingresos de la Universidad, intervenir sobre las órdenes de pago y de compras, controlar las cuentas bancarias, confeccionar el balance y el presupuesto general, y dirigir y supervisar la gestión que le incumbe.

Para el cumplimiento de sus tareas, la Vicerrectoría cuenta con cinco gerencias (Financiera con 19 personas, Recursos humanos con 8 personas, Producción con 1 persona, Agroproyectos e Inmuebles Institucionales, y Servicios del *campus* con 84 personas), y la Dirección de Proyectos especiales con 1 persona. La antigüedad promedio de este personal es de nueve años.

Aunque el CPE no ha podido acceder a los actos administrativos formales, se cuenta con un organigrama donde se observa interconectividad de las funciones. Cada una de las gerencias cuenta con una descripción del puesto, de sus objetivos, y la supervisión de cada gerente.

Los sistemas operativos de registro y de análisis de datos, que sirven de apoyo a la gestión de la gerencia financiera y de la institución, incluyen los módulos contable, proveedores, caja, y finanzas (IAI, p. 38-39). Se comprobó los mismos permiten disponer de información consistente a los usuarios internos y externos.

### **7.3. Presupuesto.**

El presupuesto anual se formula en cinco etapas (IAI, p. 45-46): en *octubre* a cargo de los responsables de áreas operativas o intermedias sobre la base de la ejecución del año en curso; en *noviembre* se consolida el presupuesto provisorio que regirá durante los primeros meses del año próximo, luego de validar la información de la etapa anterior; en *diciembre* la

Comisión Directiva de la Asociación lo aprueba; en *abril* se confecciona el presupuesto definitivo con los ajustes de enero/abril, el que es aprobado por aquella; durante *mayo-diciembre* se ejecuta el presupuesto.

Se destaca como innovador el presupuesto definitivo se reformule en abril sobre variables reales y definitivas.

Los presupuestos del quinquenio 2009-2013 son equilibrados, lo que otorga sustentabilidad económica y sostenibilidad en el tiempo para cumplir con sus objetivos institucionales. El ítem *personal* participa en un 46% de los gastos, y los recursos en un 45%, lo que indica disponen de un diferencial para otros gastos y cuentan con un excedente operativo.

LA UAP asigna una atención primordial a su sistema de becas y de préstamos para que jóvenes de condición económica menos favorecida, puedan estudiar (Reglamento general del Plan BECUAP; IAI, anexo 2.b-7).

Si se considera que en el quinquenio 2010-2014, 2.285 alumnos (19 % del total) obtuvieron el beneficio y que la asignación presupuestaria ascendió al 16% del total, se concluye que la política institucional en este aspecto es eficaz y eficiente.

#### 7.4. Recursos y gastos-ejecución

La sustentabilidad de los recursos y de los gastos es fundamental para la conciliación equilibrada del resultado económico.

El movimiento de la Institución en el quinquenio 2009-2013, con superávit en todos los ejercicios y recursos disponibles, son coherentes con las acciones proyectadas en el Plan Estratégico 2030 (IAI, p. 47).

Los resultados por recursos extraordinarios (IAI, p. 50) al no ser incorporados en un estado de recursos y de gastos global, impiden observar la información económica financiera total de la institución.

Cuadro N° 1. Resultados ordinarios y Margen sobre recursos (en miles de pesos).

Concepto	2009	2010	2011	2012	2013	Total 2009/ 2013
Recursos Ordinarios	43.380	51.850	68.229	79.791	110.346	353.596
Gastos Ordinarios	42.856	49.286	63.276	79.154	100.199	334.771
Resultados antes de los resultados financieros y por tenencia	524	2.564	4.953	637	10.147	18.825
Resultados Financieros y por Tenencia	1.159	738	1.239	1.574	1.972	6.682
Resultado Ordinario	1.683	3.303	6.192	2.211	12.118	25.507
Margen: (Resultado Ordinario/ Recursos)	3,87	6,37	9,07	2,77	10,98	7,21

Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la Universidad (Recursos y Gastos Ordinarios-2009-2013, en valores nominales).

La evolución de los resultados ordinarios, incluidos los resultados financieros y por tenencia, mantienen un crecimiento sostenido salvo en el período 2011/2012, lo que le permite a la UAP consolidar su sustentabilidad económica financiera.

Cuadro N° 2. Resultados de unidades académicas y programas: superávit/(déficit) 2009-2013.

Concepto	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL 2009-2013
FACEA	399.866,	275.335	379.276	775.799	730.676	2.560.952
FHECIS	(311.283)	(130.607)	( 399.543)	(1.006.671)	35.844	(1.812.260)

FCS	70.010,	722.186	1.609.817	2.495.048	3.912.325	8.809.386
FT	24.956,	15.274	(30.653)	160.505	337.013	507.095
Escuela Graduados-Teología	(107.790)	19.332	(113.700)	(151.850)	(151.442)	(505.450)
ACA	870.971	1.617.844	3.509.429	(986.372)	5.184.632	10.196.504

Fuente: elaboración propia en base a información proporcionada por la Institución (Análisis por Centros de Costos en valores nominales).

Las unidades académicas y los programas, excepto la FHECIS y la EG, muestran un resultado positivo. Corresponde a la UAP considerar esta situación al elaborar sus políticas académicas e instrumentar un plan de acción acorde con las prioridades de desarrollo y con su sustentabilidad económica.

En el detalle de los gastos por función en la formulación presupuestaria y en la ejecución 2009-2013, la UAP incluye todos los salarios de docentes y de becarios de investigación y los gastos de gestión en la función “docencia”, y no se ha prorrateado los gastos de gestión relacionados a las funciones de “investigación” o de “extensión”, ya que no se dispone de información por “función”, salvo un informe considerado en el Sistema Contable y de Costos. Tal situación dificulta conocer la participación relativa de los gastos presupuestados y ejecutados por función; contar con cuentas “colectoras” de las funciones esenciales de la Universidad (docencia, investigación y extensión), facilitaría la labor de gestión.

A pesar de esta restricción, para el quinquenio 2009-2013 se observa una menor ejecución de lo presupuestado en docencia y en investigación. En valores nominales y en miles de pesos, para docencia \$ 325.654 el presupuesto y \$ 311.408 la ejecución; para la investigación \$ 6.001 y \$ 5.979 respectivamente.

La fuente principal de financiamiento ordinario está constituida por los aranceles y las matrículas (74% del total para el quinquenio), con lo que la Institución puede cubrir los gastos de personal, de insumos y de administración; el restante 26% corresponde a otros ingresos y a resultados financieros y por tenencia que soportan los cargos por descuentos y becas, otros gastos, y amortización de bienes de uso (IAI, p. 48).

Para la Institución es vital la búsqueda de fondos por fuera de los recursos ordinarios y financieros y por tenencia, participando ésta en un 49% del total de los resultados (IAI, p. 50).

Un monto significativo de aquellos es aportado por familias, amigos y ex alumnos, principalmente adventistas, lo que ha permitido financiar la construcción de varios edificios en el *campus*, se destacan el Templo, el Centro Interdisciplinario de Simulación en Salud, y la FT.

Por su parte, la Fundación para la Excelencia Educacional otorga préstamos de honor para estudiantes meritorios de escasos recursos y fondos para becas no reintegrables (IAI, p. 109 y anexo 2.b8).

Cuadro N° 3. Fuentes Netas de Financiamiento 2009-2013 (en miles de pesos).

Concepto	Período 2009-2013	Participación
Resultados Ordinarios	\$ 18.825	37,75 %
Resultados Financieros y por Tenencia	\$ 6.680	13,39 %
Resultados Extraordinarios	\$ 24.361	48,86 %
TOTAL	\$ 49.866	100 %

Fuente: elaboración propia en base a información proporcionada por la Institución (Recursos y Gastos Ordinarios y planilla auxiliar en valores nominales).

Como los recursos y los gastos ordinarios están expresados en moneda nominal (IAI, p. 47) y no a valores de una unidad de moneda homogénea, los importes corregidos a valores de 2013 según el Índice de Precios Minoristas del INDEC muestran que el resultado operativo ordinario positivo del quinquenio sería de \$ 29.149.405 en lugar de \$ 25.508.455. Si bien la Federación Argentina de Consejos Profesionales de la República Argentina considera que no es necesario realizar este tipo de ajustes (Res. N° 287/02), se considera útil que en un Estado de Recursos y Gastos se manifieste el impacto de la inflación.

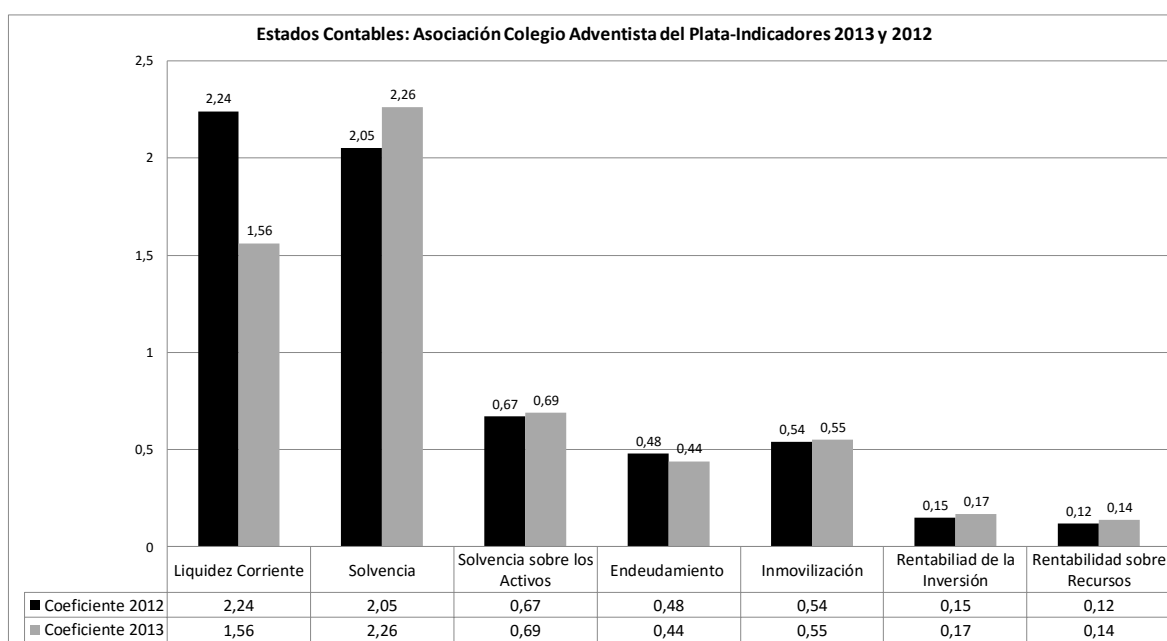
Todos los ítems presentan una tendencia al crecimiento regular, salvo en Otros Recursos con variaciones irregulares entre los períodos, fundamentalmente en el año 2012.

### 7.5. Estados contables de la Asociación Colegio Adventista del Plata.

De los estados contables de la Asociación del 2009 al 2013 se analizaron los dos últimos con índices de liquidez corriente, de solvencia sobre los activos, de endeudamiento, de inmovilización, de rentabilidad de la inversión y de rentabilidad sobre los recursos. Así, los ingresos por servicios de enseñanza representan un 47% y por la venta de alimentos saludables un 39% de los recursos ordinarios, siendo positivo el resultado operativo de alimentos CEAPÉ por lo que no afecta la sustentabilidad económica de los servicios de enseñanza.

Si bien los índices analizados presentan una situación favorable, el de liquidez corriente que refleja la posibilidad de hacer frente a los pasivos con los ingresos esperados a corto plazo, exhibe una baja en el ejercicio 2013. Sin embargo, estos indicadores permiten prever un normal desenvolvimiento presente y futuro de la Asociación.

Gráfico N° 1. Índices Ejercicio 2012-2013.



Se puede concluir esta sección señalando que los resultados de origen ordinario son positivos en el quinquenio bajo análisis, incrementados significativamente con recursos extraordinarios, escenario muy favorable para la UAP al no verse afectados sus funciones esenciales en caso de no contar con aquellos últimos.

### 7.6. Infraestructura.



La infraestructura y el equipamiento de la UAP constituyen una de sus principales fortalezas, se destacan las refacciones y la ampliación en su infraestructura gracias a una importante inversión de recursos.

Para la primera evaluación externa de CONEAU (1998), la Universidad contaba con una superficie cubierta de 23.202 m<sup>2</sup>, mientras que hoy tiene construidos 47.141,60 m<sup>2</sup> en 20 edificios distribuidos en un parque de 17 hectáreas, lo cual constituye un aumento del 103% en un período de 17 años, con 1.408 m<sup>2</sup> de promedio anual (IAI, p. 53).

En las visitas al *Campus* se han visualizado amplios espacios, rodeados de áreas verdes, con buenas condiciones de conservación, mantenimiento, limpieza e higiene, con mobiliario adecuado para las tareas propias de cada sitio, y aire acondicionado o ventiladores de techo valorado por la comunidad universitaria.

En relación con las barreras arquitectónicas para la discapacidad motora, la UAP está en sus etapas iniciales, al haber construido las rampas de acceso externo en varios de sus edificios y está comenzando con la instalación de ascensores autoportantes en el interior de los mismos; en una situación similar se encuentran los sanitarios, se pudo constatar este tipo de instalación para discapacitados en el edificio de la FCS.

El sistema contra incendio está sustentado sobre la existencia de matafuegos clase ABC, sin haberse visualizado detectores de humo ni aspersores automáticos.

En el quinquenio analizado, el 70% de lo presupuestado en inversiones corresponden a los años 2012 y 2013 (40% y 30% respectivamente).

De las inversiones en bienes de uso, los inmuebles participan con un 44 % sobre el total, donde merecen destacarse el Centro Interdisciplinario de Simulación en Salud, el Templo de la Universidad para 2.500 personas, la FT, la FCS, el gimnasio de 3.766 m<sup>2</sup> para más de 2.500 personas sentadas, y las aulas para la atención de los niños de la Iglesia (IAI, p. 55-60).

Del total de \$ 29.597.000 en inversiones más significativas ejecutadas, el 92% provienen de recursos extraordinarios. Esta particularidad de financiamiento responde a la política de la Universidad, los fondos para proyectos especiales provienen de benefactores. La relación superficie/estudiante promedio es de 6,08 m<sup>2</sup>/alumno, oscilando entre 4 y 14,72 m<sup>2</sup>/alumno en las cinco unidades académicas; considerando que una media estándar es de 2 m<sup>2</sup>/alumno, este índice está ampliamente cumplido.

El constante incremento de las inversiones en materia edilicia y en equipamiento en el quinquenio evaluado le ha permitido a la UAP mejorar significativamente su infraestructura y de esta manera satisfacer las nuevas demandas de espacios apropiados a la evolución de los cambios tecnológicos, económicos y sociales.

## 8. Biblioteca y publicaciones.

La UAP presta sus servicios de información a través de la Biblioteca E. I. Mohr, que cumple el rol de biblioteca central, brindando recursos de información a docentes, investigadores, y alumnos en cumplimiento de su rol primordial de apoyo a las actividades de estudio, de investigación y de docencia de la Universidad y a la comunidad, siendo la única biblioteca de esas características en la zona.

### 8.1. Organización y gestión.

La Biblioteca depende de la vicerrectoría académica y su Director, doctorado en el área de teología y con una maestría en biblioteconomía, posee una dedicación a tiempo parcial de la que el 60% la destina a la Biblioteca y el 40% restante a la investigación teológica.

La Biblioteca cuenta con una organización funcional compuesta por personal de planta y pasantes (IAI, p. 205).

No obstante, esto no se encuentra reflejado en ninguna estructura orgánico-funcional, y no existe tampoco un organigrama interno que permita visualizar una jerarquía acorde a las funciones, ya que por decisión de la institución todos tienen el mismo nivel jerárquico, a excepción del Director que se encuentra fuera de convenio.

Sección	Tareas	Personal
Dirección	Dirección, planificación, relación con otras instancias de la UAP	Director Secretaria
Secretaría y Adquisiciones	Estadísticas, correspondencia, adquisición de materiales bibliográficos y suministros generales, seguimiento de gastos.	Secretaria
Suscripciones	Suscripciones, controles, reclamos, canjes. Apoyo secretaria.	Secretaria
Consultas, Bases de datos, Desarrollo de la Colección, Página Web y Raros y Valiosos.	Orientación al alumno, docente e investigador, bases de datos, desarrollo de la colección, Raros y Valiosos, página Web.	Bibliotecaria profesional
Catalogación y procuración de documentos	Catalogación, clasificación, procuración de documentos	Bibliotecaria profesional
Procesamiento de los materiales	Procesamiento de libros y otros formatos	Dos empleadas
Encuadernación	Reparación y encuadernación de materiales	Empleada Dos pasantes
Hemeroteca	Recepción materiales, orden estantes, préstamo, canjes, correspondencia	Empleado Pasante
Circulación	Préstamos, caja, fotocopias, orden en sala, estanterías.	Cinco empleadas Ocho pasantes

Los responsables de las distintas áreas no tienen categorías de jefes de departamento o de división y no perciben retribución extra por la responsabilidad asumida, sería beneficioso para el área y la Institución, contar con una carrera administrativa o profesional y contribuiría a la jerarquización de la Biblioteca en su conjunto y con la visión que la institución tiene de ella, que se evidencia en todos los demás aspectos que la colocan en el corazón mismo de la vida universitaria.

Los pasantes constituyen un número importante, considerando la cantidad total de personal de planta y si bien, asumen tareas no profesionales, a la larga brindan sólo una solución parcial a la necesidad de refuerzo en los sectores más críticos del servicio, como lo son la atención de usuarios, el control de los sectores de estudio y de descanso y el ordenamiento de la colección. Esto se debe a que solo prestan servicio de 20 hs semanales durante el ciclo lectivo, por lo que la tarea de capacitación es casi permanente y nunca llegan a dominar la actividad

encomendada. En muchas oportunidades esta colaboración de los pasantes se vive más como una carga que como una ayuda.

Interpretando a las pasantías como sinónimo de práctica profesional, donde el pasante es el aprendiz que lleva adelante este entrenamiento, al igual que en otras áreas, con la intención de favorecer el aprendizaje en servicio de las virtudes y de los valores de la cosmovisión de la IASD, además de obtener experiencia de campo, y considerando que la carrera de bibliotecología no se imparte en la institución, sería conveniente intentar aunar estos objetivos de formación con la incorporación de personal de planta para que asuma la responsabilidad de esta instancia de capacitación. Actualmente en áreas como circulación y préstamo esto no sucede donde se observaron más pasantes que personal de planta.

Si bien y tal como se ha podido comprobar, todas las funciones básicas de la Biblioteca son cumplidas con eficacia y eficiencia, hay temas más puntuales como la actualización y el desarrollo de programas de Alfabetización informacional, de módulos del Sistema de Gestión Automatizada, del Repositorio Institucional, etc., que requieren de perfiles profesionales más específicos.

En cuanto a las políticas de capacitación de personal, la Universidad brinda apoyo a la realización de posgrados, para el personal de biblioteca apoyándolos para actividades de capacitación en servicio y asistencia a reuniones profesionales nacionales.

En relación con la organización interna, el sector se encuentra avanzado en la redacción de manuales de procedimientos de servicios y de procesos.

## **8.2. Usuarios.**

Todos los miembros de la UAP son usuarios potenciales de los servicios de biblioteca, número que durante el 2014 alcanzó los 2.800, y han hecho uso del servicio un total de 1.774, un promedio de tasa de uso del 62% de la comunidad universitaria.

Las cifras reales de préstamo y su discriminación por tipo de usuario, resulta difícil establecer datos precisos, ya que una gran parte de la consulta se da en el sistema de estantería abierta y sólo puede hacerse un registro genérico al momento de guardar el material, por lo que no se puede asociar a un número exacto de usuarios y mucho menos a una categoría (alumnos, docentes, etc.) o a una unidad académica.

Aun así, los registros muestran un importante nivel de utilización de los servicios tanto de consulta en sala como de préstamos a domicilio, que en los últimos cinco años tuvieron un promedio diario de 280 en las primeras y 161 en los segundos.

Son también muy utilizados los espacios de descanso y muchas veces se utilizan para leer la prensa local, su propio material o simplemente descansar entre clases. Este tipo de utilización del espacio no puede medirse específicamente, pero explica en gran medida los 115.736 ingresos registrados por el pórtico de acceso.

## **8.3. Servicios.**

La Biblioteca cuenta con un amplio horario de atención al público que abarca de domingos a jueves, de 08:00 a 21:45 hs., y los viernes de 08:00 a 11:45 hs., durante el cual se realizan préstamos con excepción de un breve corte en este servicio de 12 a 14 hs. Esto permite a los usuarios contar con una amplitud horaria que facilita la consulta in situ, en distintos momentos de la cursada o a contraturno.

Los servicios que brinda son los tradicionalmente ofrecidos por una biblioteca universitaria, a saber:

- Consulta de la colección con la modalidad de estantería abierta, lo que evita la intermediación entre el personal y la colección, dando a los usuarios total libertad en la selección del material a consultar.
- Reservas y préstamos a domicilio por 15 días o más en caso de docentes e investigadores, in situ y nocturnos. En caso de atraso en la devolución se aplica una multa simbólica de \$1 por día de atraso.
- Hemeroteca, tanto consultas como préstamos.
- Acceso a internet por medio de Wifi y equipos destinados a tal fin.
- Búsquedas especializadas y provisión de documentos.
- Acceso a bases de datos de la Biblioteca electrónica del MinCyT (en Biblioteca por medio de dos equipos especialmente destinados), a bases de suscripción propia (algunas de acceso remoto) y a catálogos propios en la Biblioteca o vía web desde la página de la Biblioteca.
- Préstamos interbibliotecarios.
- Servicios virtuales a través de la página web (consultas, solicitudes, reservas, etc.). Se encuentran integrados en el denominado “Portal del alumno” donde los estudiantes, por medio de un usuario y de una contraseña, pueden acceder en forma remota a toda la información de su interés.
- Buzón para devoluciones fuera de horario.
- Préstamos restringidos a la colección de libros “raros y valiosos” y a la colección White.

El sistema de estante abierto si bien posee ventajas, requiere de más control y seguridad que el de estantería cerrada, por lo cual sería conveniente incorporar para fortalecer la supervisión del área, mayor personal de planta destinado a estas tareas.

Se ha observado la ausencia de control en el segundo y tercer piso y los responsables del Centro de Reubicación del Material, en lo relativo al orden de las estanterías como al control de los usuarios, son pasantes. Estas dos tareas son delicadas y de mucha importancia ya que un libro mal ubicado equivale a un libro perdido. Si bien los pasantes son capacitados por el personal, no tienen un conocimiento profundo de la colección ni del sistema de clasificación utilizado.

El control de usuarios, por otro lado, es importante para la integridad de la colección y el mantenimiento de un clima acorde con la función de la biblioteca por lo que una falla en este aspecto puede hacer que pase inadvertido un robo o mutilación del material o se generen situaciones en las que un joven estudiante no debería tener la responsabilidad de afrontar.

#### **8.4. Infraestructura.**

La Biblioteca funciona en un edificio propio construido especialmente para cumplir con esta función. Tiene tres niveles conectados con un ascensor autoportante que no depende de la energía eléctrica, lo que garantiza la accesibilidad para personas con movilidad reducida en todo momento. Cuenta también con rampas de acceso.

En Planta baja se encuentra la Dirección, el área de Procesos Técnicos, el sector de Referencia y el Taller de encuadernación. Cuenta con un área de consulta de la colección general de referencia y el sector de Préstamos, como así también computadoras destinadas a la consulta de la Biblioteca electrónica del MinCyT y al catálogo de la Biblioteca.

En el primer piso se ubican las colecciones de los libros de estudio específicos de cada disciplina ordenados según el sistema de Clasificación Decimal de Dewey y las computadoras disponibles para los usuarios. Cuenta con 100 puestos de estudio, tres salas de estudio grupal y 52 escritorios de estudio individual. En este piso se encuentra el Centro de Reubicación de materiales.

En el segundo piso se disponen las colecciones pertenecientes a las carreras de la FT, las salas individuales para los tesis y la Hemeroteca. También funciona el Centro de Investigación White con una colección especializada en el estudio y preservación de la historia de la IASD del Cono Sur, con una colección de 3.000 obras y 24 puestos de estudio

Todos los pisos cuentan con espacios de estudio, que suman un total de 350 en todo el edificio, espacios de descanso y computadoras con acceso a internet.

Todo el edificio brinda un ámbito muy adecuado para el estudio y la investigación de todos los miembros de la Universidad y de la comunidad en general.

### **8.5. Equipamiento y recursos informáticos.**

Los usuarios de Biblioteca cuentan con 10 PC para consulta de catálogos (OPACs); 2 PC disponibles para consulta de internet y para la realización de trabajos académicos; 2 PC para uso de la Biblioteca electrónica del MinCyT por medio del CRUP, contando con 4 claves, dos manejadas por la Biblioteca y dos administradas en forma directa por los centros.

El equipo de seguridad 3M, con portales colocados en el ingreso de la Biblioteca que, además de su función antihurto, brinda un contador de ingresos al establecimiento.

En el primer piso se encuentra el Centro de Tecnología Educativa para el Autoaprendizaje (laboratorio CETEA) que aporta 19 computadores para el estudio en línea.

En el segundo piso hay 17 escritorios acondicionados para el uso de computadoras personales y todo el edificio cuenta con acceso a internet por medio de Wifi.

La Biblioteca tiene una página web a la que se accede desde el portal principal de la Universidad que brinda información general sobre los servicios, los datos de contacto, el acceso a las bases de datos y los catálogos y ofrece guías para ingresar a distintos recursos propios y externos.

### **8.6. Colección.**

Es multidisciplinaria al disponer la Biblioteca central las necesidades de todas las carreras. La colección de temática religiosa es la más desarrollada, representa más de un 70% del total (IAI, p. 211-212); similar situación puede observarse en las publicaciones periódicas (IAI, p-214-215), de un total de 739 suscripciones, 219 pertenecen a material de teología y 142 a posgrados, un número cercano al 49%.

No se dispone de un Plan de Desarrollo de Colecciones escrito, sin embargo cuenta con políticas al respecto, posee personal profesional abocado a los procesos de evaluación de la colección, y a la adquisición y al expurgo de material bibliográfico. Sería importante incorporar a ese plan general, políticas relacionadas con el crecimiento equitativo de las áreas temáticas, contemplando otras carreras que se encuentran muy relegadas.

Con relación al mantenimiento de la colección, la Biblioteca posee un taller de encuadernación donde se repara el material circulante que sufre daños, donde trabaja una persona de planta con un pasante para tareas auxiliares. Sería conveniente se realizaran acciones en torno a la conservación preventiva, por la modalidad de estantería abierta donde los usuarios manipulan en forma directa el material lo cual muchas veces resulta perjudicial.

Son tres los modos de incorporación de nuevo material a la colección:

- **Compra:** tanto la Biblioteca como las unidades académicas cuentan con presupuesto específico destinado a la adquisición de bibliografía; en el caso de éstas últimas, sus responsables deciden qué materiales se compra en función de las solicitudes de sus docentes y con la intervención de los directores de carrera. Por su parte, la Biblioteca incorpora material no solicitado en forma directa por las carreras, teniendo en cuenta las necesidades manifestadas por los usuarios, las necesidades de reemplazo por deterioro, las primicias ofrecidas por los catálogos editoriales y las novedades recibidas por medio de la asistencia a Congresos y Ferias del libro de parte de los profesionales del área.
- **Canje:** se realiza canje con 169 instituciones académicas y de investigación a través de las publicaciones de la Editorial de la Universidad.
- **Donación:** aplicando criterios de actualidad, buen estado y pertinencia del material ofrecido, se incorporan obras provenientes de particulares y de instituciones educativas y de investigación.

La biblioteca posee en su colección general, a través de las suscripciones a bases de datos o en sus colecciones especiales 76.587 volúmenes de libros (43.531 títulos), 19.414 libros digitales y 3.000 libros en la colección especial del Centro de Investigación White, lo cual suma un total de 99.001 obras. En cuanto a las publicaciones periódicas, cuenta con 514 títulos de revistas de estudio y 1.406 recursos en formato digital.

Posee acceso a 32 bases de datos, 20 de las cuales son en texto completo, y tres por suscripción (e-libro, base teológica de EBSCO y Academic Search).

### **8.7. Procesos técnicos.**

La clasificación de todo el fondo bibliográfico se realiza por medio de la Clasificación Decimal de Dewey (CDD) y para la catalogación usan el formato MARC.

Existe un módulo de catalogación que, al igual que todo el sistema de gestión integrada, es de desarrollo propio y está a cargo del área de sistemas de la Universidad; para este fin se usa una adaptación de IsisWeb para la visualización y la carga de registros.

Para establecer prioridades de ingreso de material a la base de datos y al circuito de préstamos, en el área de adquisiciones se usa una hoja de ruta con un código de colores donde el verde, por ejemplo, es asignado a los materiales de incorporación urgente.

Si bien el sistema utilizado cumple con los requisitos básicos necesarios para el servicio, tiene limitaciones que aun siendo señaladas por el personal de Biblioteca requiere de mucho tiempo de espera para su actualización; ciertas operaciones comunes demandan la intermediación del personal de informática, con la consiguiente demora en el proceso. La última fecha de revisión del desarrollo propio data de 2011.

Esta cuestión constituye otro de los aspectos a mejorar, en primer lugar porque existen varios sistemas de código abierto (*open source*) pero se ha optado por un desarrollo propio, lo cual ocasiona la pérdida de las ventajas que brindan aquellos por contar con grandes comunidades de usuarios y desarrolladores que van resolviendo los problemas comunes en un tiempo mucho menor y en general sin costo.

### **8.8. Convenios y cooperación.**

La Biblioteca forma parte de las redes AMICUS de universidades privadas argentinas que en la actualidad constituye la Comisión de Bibliotecas del CRUP, de la red de Universidades Adventistas de Sudamérica, y de la red de Bibliotecas Universitarias de Entre Ríos.

Como es habitual en este ámbito, se mantienen relaciones no formales de cooperación con todas las bibliotecas académicas que lo soliciten.

### **8.9. Repositorio institucional.**

Aunque se han realizado algunos avances con la implementación del OJS en las revistas que publican y manifiestan su intención de usar la plataforma DSpace en su desarrollo, aún no se dispone de un Repositorio Institucional, aspecto que las autoridades mismas señalan como una falencia a subsanar.

La función de todas las bibliotecas es brindar acceso amplio y democrático a la información en todos sus soportes, en coincidencia con los principios del movimiento de Acceso Abierto, el lugar para este proyecto es la Biblioteca Universitaria. Sin embargo durante la entrevista mantenida con su director y el vicerrector académico, se manifestó la intención de determinar que el repositorio dependa en forma directa de la vicerrectoría académica, lo que sería conveniente reconsiderar.

El proyecto de repositorio es multidisciplinario y requiere del compromiso de los actores políticos, de los productores de información y de los usuarios potenciales del recurso para su desarrollo y sostenimiento, pero es la Biblioteca la que dispone de personal especializado en el manejo de la información, mantiene un contacto permanente con los productores de información y con los usuarios, y es la que se encuentra mejor preparada para llevar adelante este desafío con el aporte del resto de la comunidad.

### **8.10. Extensión bibliotecaria.**

Este no es un aspecto desarrollado sólo en forma esporádica se realizan algunas acciones, como la recepción de estudiantes de escuelas de bibliotecología de Paraná y Santa Fe.

Un proyecto se encuentra aún en planificación, la creación de una Biblioteca Infantil abierta a la comunidad.

### **8.11. Presupuesto.**

La Biblioteca cuenta con presupuesto propio, y su implementación depende directamente de la Dirección de Biblioteca y del Área de Finanzas; si hay cambios significativos interviene el vicerrectorado.

El monto aproximado para la adquisición de revistas y de materiales de interés general por la Biblioteca es de \$25.000, mientras que las unidades académicas manejan el resto, el de Salud y de Teología, son las que disponen de un presupuesto mayor, aproximadamente \$100.000, y Humanidades y Administración oscila entre \$30.000 y \$40.000.

El mecanismo de adquisición utilizado es el de compra directa a cargo de la Biblioteca, pero el proceso de selección se realiza en conjunto con las unidades académicas.

En la actualidad todas las adquisiciones son en papel, pero existe la intención de ir migrando al soporte digital.

### **8.12. Política editorial.**

La UAP coordina las publicaciones realizadas por alumnos, docentes e investigadores por medio de la Editorial Universitaria Adventista del Plata, la cual pretende facilitar la difusión del conocimiento y acompañar los objetivos formadores de la Universidad.

La estructura de la Editorial está formada por un director, tres personas de planta de tiempo completo y uno de medio tiempo.

Posee un Comité editorial encargado de establecer las políticas editoriales; éste es coordinado por el director de la editorial y está compuesto por el vicerrector académico, el vicerrector económico, el secretario académico, el director de la biblioteca, dos docentes, y dos estudiantes.

La editorial participa en la REUP (Red de editoriales privadas) perteneciente al CRUP.

Los proyectos actuales incluyen:

- La publicación de tres revistas científicas con referato: Enfoques, DavarLogos, y Revista Internacional de Estudios en Educación, esta última en coedición con universidades adventistas de Latinoamérica, y una de divulgación, Brisas de Salud, procedente de la FCS.
- Serie Tesis, a través de la cual la dirección de posgrado propone para su publicación aquellas tesis que se consideran adecuadas; hasta el momento se han publicado aproximadamente el 20% de las tesis de posgrado.
- Cuadernos de cátedra: De implementación incipiente, se intenta editar textos de estudio, manuales o compendios producidos por los docentes de las distintas materias; para fortalecer esta línea se ha implementado un incentivo económico dentro del Reglamento de incentivos.
- Implementación de libros electrónicos por medio de la firma de un convenio con la plataforma E-library con el fin de ampliar las fronteras de la difusión de sus productos editoriales y facilitar el acceso a la información; está también en análisis la implementación de una plataforma propia.
- Articulación con la política de investigación para mejorar la calidad de los proyectos respectivos y la publicación de productos tales como artículos científicos y ponencias.
- Impulso de políticas de incentivos económicos para docentes, alumnos y graduados, con el fin de otorgar un reconocimiento económico a quienes publiquen sus trabajos en las distintas modalidades existentes, ya sea libros, artículos científicos o ponencias.

La editorial le ha permitido a la UAP publicar 27 libros, integrarse al Consorcio Editorial ADVENTUS de editoriales universitarias de Iberoamérica, ser miembro activo del Programa INFOUNIVERSIDADES, implementar nuevas pautas de estilo con sello propio, y trabajar con una gestión editorial profesionalizada.

Considerando la amplitud horaria de la Biblioteca, los servicios ofrecidos, las instalaciones y el personal del sector con formación y compromiso con los objetivos de la institución, el servicio de información ofrecido por la Biblioteca E. I. Mohr es satisfactorio y responde a los objetivos de apoyo a la docencia y a la investigación planteados.



## **9. Integración e interconexión.**

### **9.1. Generación de proyectos conjuntos.**

La valoración del grado de integración y de interconexión a través de la vinculación personal e institucional de la UAP en su entorno interno y externo, exige contextualizar su cultura e identidad en el ámbito de la educación superior, la cual preserva su autonomía su cosmovisión, misión y su proyecto institucional.

El modelo adoptado por la Universidad articula en su estructura la confluencia de las lógicas académicas, religiosas, y de servicio que atraviesan también, a la Asociación y a la IASD. Su perspectiva histórica la sitúa como una universidad profesionalista, la cual propicia un estilo de vida saludable, promueve su salud física, mental, social y espiritual.

Esta impronta y orientación institucional del proyecto educativo adventista es manifiesto en las acciones de educación, promoción social y misioneras.

Esta actitud colaborativa, con su identidad propia y sentido de pertenencia, provista de una comunicación fluida entre los miembros de la comunidad universitaria y un buen clima de gobernabilidad, potenciará el desarrollo de la capacidad interna de la Universidad. A su vez habilitará la generación de proyectos conjuntos que involucren la docencia, la investigación, y extensión entre las distintas carreras; avalar experiencias de este tipo, facilitará la instauración del modelo departamental fijado por la UAP como objetivo.

Como consideración adicional merece destacarse el rol de las residencias estudiantiles, del comedor, de la biblioteca, de las actividades deportivas y culturales que acrecientan los valores que conducen a configurar la cultura institucional de la UAP.

### **9.2. Política de vinculación interinstitucional.**

Como continuación de los antecedentes históricos primigenios del entonces Colegio Adventista del Plata con la Universidad Nacional del Litoral y la Universidad Nacional de Rosario, a lo largo de estos 25 años la UAP ha concretado una multiplicidad de convenios-marco y de convenios específicos de cooperación con distintas organizaciones y entidades, a los fines de lograr una mayor vinculación y presencia nacional e internacional.

### **9.3. Relaciones internacionales.**

La estrategia de internacionalización de la UAP está sostenida e impulsada por su pertenencia a la red mundial educativa adventista.

Son las acciones relacionadas con la movilidad internacional para los miembros de la comunidad, acrecentar el número de alumnos y de profesores extranjeros, fomentar el establecimiento de redes, y afianzar la capacidad de gestión del Vicerrectorado de Desarrollo.

Entre ellas merece destacarse el intercambio estudiantil internacional del Programa *Adventist Colleges Abroad*, perteneciente a un consorcio de colegios y de universidades de la IASD ubicados en América del Norte y en Australia y por el cual se recibe anualmente la visita de alrededor de sesenta estudiantes quienes, durante nueve meses, asisten a clases de castellano y de cultura argentina, y visitan destinos destacados del país y la región.

La internacionalización de la matrícula universitaria representa un destacado número de alumnos visitantes que cada año visitan la UAP.

#### ***9.4. Relaciones nacionales.***

La Universidad mantiene un permanente contacto con órganos estatales y privados locales, colaborando en la generación de políticas públicas o en la concreción de proyectos específicos en distintas áreas.

Se registran convenios que facilitan esta vinculación.

#### ***9.5. Impacto sobre las actividades académicas.***

La consolidación del proyecto institucional de la UAP ha llevado a su reconocimiento a nivel nacional y mundial, lo demuestra la variedad de estudiantes de diversas nacionalidades que recibe y el haberse posicionado como referente en el sistema educativo adventista.

Una parte significativa de los recursos destinados a becas y préstamos de honor, son gestionados por el Vicerrectorado de Desarrollo.

## **10. Consideraciones finales.**

En esta segunda evaluación institucional, la Universidad ha desarrollado un autodiagnóstico con la participación de todos los estamentos de la comunidad universitaria y ha manifestado una actitud de colaboración permanente durante la visita y en la provisión de la información requerida.

Su realización, agregada a las dos de la Asociación Acreditadora Adventista, muestra que en la Universidad Adventista del Plata estos procesos se han instalado tempranamente en las diversas dimensiones de la actividad universitaria como una estrategia de gestión, haciéndose parte de su cultura y de su quehacer organizacional, a ello colabora la coherencia y la continuidad de las acciones implementadas por las gestiones que se han ido sucediendo en el tiempo.

Para este proceso, el comité de pares evaluadores se propuso posicionarse en el respeto de la cosmovisión de la UAP como universidad confesional y su cultura institucional; como resultado, se ha producido este informe que pretende ser descriptivo, interpretativo y constructivo, con la finalidad de brindar aportes para potenciar las fortalezas de la Institución y reflexionar sobre los aspectos susceptibles de ser mejorados.

Tanto la IASD como la Asociación, muestran amplios precedentes y experiencia actual en la gestión educativa, que le han permitido desarrollar este proyecto.

Por su parte, la UAP y la Asociación han sabido generar un vínculo armónico entre ambas instituciones que les permite preservar la autonomía académica de la primera, sin ningún tipo de interferencia por parte de ésta última.

Los lineamientos de todas las funciones de la Universidad pueden agruparse en dos direcciones.

Por un lado, la cosmovisión cristiana y filosófica de la educación adventista hacen que la misión, fines y objetivos de la UAP sean adecuados al proyecto de Universidad que poseen y al perfil del alumno que se proponen formar, e integran dicha cosmovisión con los principios académicos y científicos.

Por el otro, la necesidad de modificaciones estatutarias y reglamentarias para adecuarlas a los cambios observados en el funcionamiento de la UAP que las ha apartado de algunas normas del Estatuto vigente y ha favorecido propuestas de todos los estamentos de la universidad, no obstaculizadas por las autoridades superiores lo cual ha posibilitado un desarrollo institucional y una gestión ágil y eficiente. Esto también llevó a la modificación de estructuras existentes y la creación de otras, en lo que se refiere al apoyo estudiantil; sería conveniente revisar las funciones adjudicadas a las nuevas estructuras para garantizar una adecuada articulación y coordinación de sus actividades. El crecimiento y desarrollo requiere de procesos más complejos y de protocolización de actos administrativos, se consideran acertadas las propuestas emprendidas para modificar el estatuto y para generar un digesto normativo actualizado. Este compendio permitirá definir con mayor precisión las funciones de la instancia superior colegiada como la unipersonal del gobierno universitario y acceder rápidamente a las normas vigentes, y derogar las superpuestas, contradictorias y/o desactualizadas.

La reformulación del plan estratégico 2030 que contemple políticas, metas, objetivos, responsables, recursos humanos y financieros, cronograma, e indicadores de resultados, aportará a la Universidad una herramienta fundamental para su desarrollo.

La gestión, apoyada en el liderazgo de sus autoridades y en el compromiso de su estructura organizacional, facilita la consecución de concretar los fines de la UAP. Los representantes

electos por profesores y estudiantes en los cuerpos colegiados, y el compromiso de los responsables de las unidades académicas, impulsan el pluralismo y la prosecución de sus objetivos.

No obstante, el hecho de circunscribir el tratamiento de decisiones institucionales solamente en ámbitos jerárquicos, si bien favorecen la convivencia y el consenso dialógico, la responsabilidad de varias funciones asumidas por algunas pocas autoridades, condiciona en la práctica la decisión y consulta de propuestas por la entropía comunicacional que, a veces, dificulta el acceso oportuno de la información a docentes y estudiantes.

Aunque la Universidad programa encuentros voluntarios fijos y periódicos del Rector con los docentes y los estudiantes (rectorías abiertas), los propios actores reconocen su falta de asistencia, al contrario de los no docentes que expresan su aprovechamiento. Sería conveniente revisar la estrategia comunicacional. Se ha observado una comunidad universitaria con un sentido de pertenencia, y con su identidad religiosa, la cual ha implementado las recomendaciones planteadas a la Universidad en sus anteriores evaluaciones y ha impulsado los cambios consecuentes.

La UAP desactivó un número de carreras de pregrado existentes desde su inicio; igual decisión se tomó con otras carreras de pregrado y grado de la etapa posfundacional, lo cual permite interpretar, que no se habría realizado una planificación previa para sustentar estos proyectos académicos.

El área de posgrado es la instancia que la UAP debería fortalecer al haber sostenido en el tiempo dos de las carreras proyectadas. En 2007 la Universidad presentó una serie de posgrados en salud, la mayoría especializaciones; en algunos pocos casos no fue posible su implementación porque no se dictaban en la Universidad los programas de grado correspondientes. Sin embargo la principal causa de impedimento para el desarrollo de carreras de posgrado está dada por la escasa masa crítica de docentes con esta formación. Esta dificultad repercute necesariamente y en forma paralela, sobre el desarrollo de la investigación.

Dado que la Institución se encuentra en su etapa inicial de proyección en este ámbito, cuando cuente con una masa mínima de docentes que le permita encarar proyectos interinstitucionales, la UAP debería avanzar en la configuración de la oferta utilizando las vinculaciones y apoyos de terceras universidades, mientras considere que no posee aún la cantidad necesaria de docentes con los perfiles de formación requeridos.

Los planes de estudio en un número significativo de carreras, muestran cierta rigidez condicionada por un régimen de correlatividades poco flexibles, y por la poca oferta de asignaturas optativas y extracurriculares. Esta situación debería tenerse en cuenta para poder implementar currículos basados sobre competencias y avanzar en el sistema de créditos ya vigente en varias de sus carreras.

Un importante logro de la Universidad es contar con una mirada especializada, presente a través de la Asesoría Pedagógica que orienta el desarrollo de los diseños curriculares de las carreras y el accionar docente para alcanzar mayores logros en la propuesta de nuevas estrategias para la mejoría de los índices de graduación, reducir la duración efectiva de las carreras y para encarar acciones sistemáticas de formación y de perfeccionamiento de los docentes.

Aparece como novedoso y congruente con los perfiles del egresado declarados por la UAP, la instrumentación del aprendizaje para el servicio a través de las becas.

Mediante la vinculación de la Universidad con distintas instituciones, se promueve la práctica en los estudiantes de grado, lo cual contribuye a la calidad de su formación y en la futura inserción en los ámbitos laborales; a ello colabora la incorporación de contenidos éticos y de deontología profesional.

La existencia de la metodología del trabajo científico y de la iniciación e introducción a la investigación en todas las carreras de grado, teóricamente debería facilitar la presentación de los trabajos finales integradores, lo cual impactaría como consecuencia sobre la duración real de la carrera, por lo que sería oportuno encarar proyectos de investigación educativa en este sentido, para planificar acciones en función de sus resultados.

La Universidad avanza hacia un modelo basado sobre competencias merced a la decisión política de la UAP, a los programas de formación docente, y a la adecuación de los perfiles del egresado y de los planes de estudio de sus carreras. La acreditación de las carreras de grado incluidas en el artículo 43° de la LES y de las carreras de posgrado de la FT, constituyeron un punto de inflexión en este sentido; asimismo, como producto de dicho impacto, se advierte la generalización de mecanismos de gestión curricular y el seguimiento y la evaluación de los planes de estudio implementados en las diferentes unidades académicas.

La Universidad ha incrementado significativamente su plantel docente en el quinquenio 2008-2014, lo cual garantiza una excelente relación docente/estudiante en todas las unidades académicas

En función de los diferentes perfiles disciplinares, los cargos de jefes de trabajos prácticos difieren significativamente en las distintas unidades académicas, predominando en la FCS.

De los docentes el 24% posee título de posgrado lo que condiciona el desarrollo del área de posgrado, mientras que el número de docentes con título de grado en la FCS se debe a la cantidad de jefes de trabajos prácticos que se desempeñan laboralmente en centros asistenciales periféricos.

La promoción de la formación de posgrado para los recursos humanos de la Universidad requiere de estrategias que faciliten el acceso a sus docentes. En este sentido, aparecen como posibles tres vías: continuar la línea de acción actual que financia la formación en otras instituciones, importar académicos e investigadores con formación de posgrado que cumplan el rol de formador de formadores para desarrollar una masa crítica propia, e instrumentar mecanismos asociativos con otras universidades.

Corresponde a la UAP decidir cuáles estrategias se muestran como las más pertinentes y eficaces para el logro del objetivo, preservando que todos los docentes deben contribuir a la formación de los educandos y evitando la emigración de los académicos luego de su titulación de posgrado.

Si se concreta esta política en la formación de recursos humanos y se completa la instrumentación del régimen de carrera docente, no habrá inconvenientes para la renovación de los cuadros académicos.

Se visualiza un desbalance en la ponderación asignada a las diferentes funciones universitarias ya que, el área de investigación es relevante al momento de definir dedicaciones o posibilitar ascensos de categorías.

Los procedimientos y la modalidad de selección para el ingreso de los docentes, contribuyen al sentimiento de pertenencia y compromiso con la UAP.

Se ha constatado están diseñados mecanismos de permanencia, de promoción, de capacitación y de evaluación docente que se aplicarán una vez implementado el Régimen de Carrera Docente en su totalidad.

Respecto de la estructura de los cargos docentes, se observa un predominio de las dedicaciones parciales, y las exclusivas casi en su totalidad están destinadas para las carreras confesionales.

En lo que se refiere a la docencia considerada como función sustantiva de la Universidad, los proyectos y acciones implementadas han posibilitado avances cualitativos, como las tutorías, la labor del Centro de Asesoramiento Estudiantil, acciones para el perfeccionamiento docente, programas de incentivo, y la modificación de los planes de estudio como respuesta a sugerencias de evaluaciones anteriores.

La problemática del desgranamiento y la deserción es un aspecto a considerar y mejorar ya que por su régimen de cursado, se debería aspirar a obtener mejores indicadores de rendimiento académico. Por ello es necesario continuar fortaleciendo el seguimiento y el acompañamiento de los alumnos para encarar los problemas complejos del ingreso del rezago y la deserción.

La institución también ha desarrollado múltiples y diversas estrategias de bienestar estudiantil que se han institucionalizado y con mecanismos adecuados de gestión.

La política de igualdad de oportunidades se sostiene en una visión integral del estudiante, donde el apoyo no sólo es de carácter académico sino también iniciativas del vicerrectorado de bienestar estudiantil, por la complejidad de los problemas relacionados con los aspirantes y alumnos.

Respecto a la gestión económico-financiera, el sistema de becas y de préstamos de honor constituye una de las fortalezas de la UAP por su cuantía y por el porcentaje de la población estudiantil beneficiada.

Con respecto a los graduados, la institución tiene en ejecución acciones aisladas en algunas carreras y unidades académicas, por lo que es importante se aborde la temática del seguimiento de sus egresados, que se verá facilitado por el desarrollo informático de su sistema académico.

La función investigación y desarrollo permite calificar la experiencia de la UAP como incipiente y que luego de sus otras evaluaciones externas, con la sanción del marco normativo correspondiente, el diseño de mecanismos de promoción, de formación, de mayor dedicación, de becas e incentivos, la contratación de investigadores, y la creación de una carrera propia y de institutos permitirá cobrar mayor impulso. La incorporación de docentes-investigadores calificados en las estructuras de gestión existentes en cada unidad académica bajo la coordinación de la SECYT, contribuiría en este mismo sentido.

Tal como lo ha expresado su cuerpo académico, la UAP ha encarado la formación de su recurso humano a través de becas para posgrados y el programa de iniciación científica y tecnológica, y los resultados obtenidos no han logrado cubrir las expectativas iniciales; de conseguirlo, sería conveniente que los fondos no se concentraran en los grupos consolidados. La institución debería plantearse si la ausencia de una política definida para orientar estas líneas de acción para la formación de aquellos recursos y la escasa oferta de posgrados, podrían ser condicionantes de la carencia de una masa crítica de investigadores.

La Universidad se ha involucrado en el financiamiento de los proyectos de investigación con inversiones propias que pueden verse potenciadas si se logran nuevas vinculaciones con el

CONICET y que los investigadores participen en convocatorias de otras procedencias para la obtención de fondos concursables.

Se observa una difusión incipiente, pero encarada con seriedad, de las actividades del área sobre la base de las publicaciones de los institutos, de incentivos económicos y de las revistas y los libros de su propia editorial.

La vinculación y el servicio conforman los puntales de la UAP para su inserción en el medio, donde se tiene una valoración de las acciones estratégicas para la vida de la región, a través de las actividades de extensión y de integración con la comunidad, favorecidas por una decisión institucional que las impulsa y las fortalece, incluida la vinculación internacional.

El área de extensión es una de las que ha tenido un mayor desarrollo, con una importante dinámica en la materialización de iniciativas que han permitido concretar una política de inclusión a partir de acciones en diferentes sectores de la sociedad civil.

Por otra parte, la Secretaría de Responsabilidad Social Universitaria, trabaja en cuatro líneas prioritarias: el cuidado del medioambiente, el desarrollo personal y ciudadano, el desarrollo profesional, y la solidaridad.

Fuera de las tareas específicamente académicas, Extensión es la función en la que participa la mayor cantidad de docentes y de estudiantes.

El plan estratégico institucional plantea el resguardo de la estabilidad económico-financiera y una administración proactiva, además de incrementar la capacidad de alojamiento en el *campus*.

La estructura organizacional de la UAP contribuye a transmitir la noción de interconectividad de las funciones entre sí por distintos canales de autoridad, de comunicación, y de colaboración.

Se destaca como innovador que el presupuesto anual se reformula en abril de cada año sobre variables reales y definitivas de matrícula, aranceles y egresos.

Los presupuestos examinados otorgan sustentabilidad económica y sostenibilidad en el tiempo para cumplir con sus objetivos institucionales, al contar con un significativo diferencial para otros gastos y con un excedente presupuestario operativo.

LA UAP asigna un valor primordial a su sistema de becas y de préstamos, disponiendo de una asignación presupuestaria y beneficiando a una cantidad de estudiantes considerable, gracias a su política institucional.

Si se contara con cuentas que reunieran los movimientos económicos de cada una de las funciones esenciales de la Universidad, la labor de gestión se vería facilitada.

La fuente principal de financiamiento ordinario está constituida por los aranceles y las matrículas, que permite cubrir los gastos de personal, de insumos y de administración, aunque también disponen de la contribución de otros ingresos. Para la Institución es vital la búsqueda de fondos por fuera de los recursos ordinarios y financieros y por tenencia, participando ésta en un 50% del total de los resultados.

La infraestructura y el equipamiento de la UAP constituyen una de sus principales fortalezas, con un importante incremento presupuestario, lo que justifica la modalidad de organización del trabajo en la administración y gestión de esos recursos.

Con posterioridad a la primera evaluación externa por la CONEAU, la Universidad ha duplicado su superficie cubierta a través de recursos extraordinarios (más del 90%), destacándose el rol del Vicerrectorado de Desarrollo.

La antigüedad de muchas de las construcciones enfrenta a la Institución ante ciertas limitaciones en lo que hace a las exigencias de seguridad e higiene, por lo que la UAP ha emprendido acciones que en una primera etapa están focalizadas a mejorar el acceso de personas con capacidades motoras diferentes.

El apoyo informático a las necesidades de todas las áreas de la Universidad es muy significativo.

En lo que respecta a la Biblioteca, que es central, se advierte existe una valoración por parte de todos los integrantes de la comunidad universitaria y, desde la conducción, una actitud de apoyo para su fortalecimiento.

A los fines de continuar avanzando con las acciones permanentes de mejoramiento, sería conveniente dotarla de personal especializado para las tareas específicas del área, asegurar el crecimiento equitativo de las colecciones temáticas de todas las carreras, e incursionar en el ámbito de la extensión bibliotecaria.

Un importante proyecto que se encuentra aún en planificación, es la creación de una Biblioteca Infantil abierta a toda la comunidad.

La Biblioteca, que tiene un amplio horario de atención al público incluidos los domingos, evidencia una tasa de uso que alcanza al 62% de la comunidad universitaria.

Los mecanismos para la incorporación de nuevo material a las colecciones son pertinentes y eficaces, lo que es destacado por los docentes.

La UAP coordina las publicaciones realizadas por alumnos, docentes e investigadores por medio de la Editorial Universitaria Adventista del Plata que, sin fines de lucro, facilita la difusión del conocimiento y acompaña los objetivos formadores de la Universidad.

El servicio ofrecido por la Biblioteca es muy satisfactorio y responde ampliamente a los objetivos de apoyo a la docencia y a la investigación planteados por la UAP.

En otro orden de cosas, los vínculos generados con ámbitos externos, favorecen las perspectivas de desarrollo institucional.

Con una orientación hacia los saberes científicos, tecnológicos, humanistas, sociales y espirituales, la UAP se ha posicionado en el entorno regional y con comunidades locales mediante estrechos vínculos con el sector productivo de bienes y servicios, sobre la base de un amplio consenso entre los miembros de su comunidad educativa.

Las acciones de trabajo conjunto que ha sabido formalizar a nivel regional y mundial, constituyen otra de las principales fortalezas institucionales; éstas, unidas a sus propias características, le ofrecen a la UAP un marco promisorio para avanzar en la internacionalización de la Universidad una vez que consolide su cuerpo académico y su oferta de posgrado, y el área de investigación y desarrollo.

La presencia de equipos de trabajo en distintas áreas de la UAP, dependientes del rectorado, permite exponer una imagen de Universidad como organización y no sólo como un consorcio de unidades académicas con objetivos propios.

Su carácter privado confesional y su relación estrecha y permanente con la IASD, le confiere una organización y una vida universitaria, que deben ser tenidas en cuenta en el marco del art. 33° de la LES en lo que se refiere a la convivencia de corrientes, teorías y líneas de investigación, en un contexto de respeto de las cosmovisiones y de los valores expresamente declarados en sus estatutos.



El trabajo articulado con otros emprendimientos de la IASD y las tecnicaturas relacionadas con la actividad económica de la región como formas idóneas para favorecer la inclusión social, son indicadores del compromiso emprendedor de la UAP con el medio.

Por todo ello, se puede concluir que se está frente a una Institución consolidada que, a lo largo de sus veinticinco años de existencia, con la cosmovisión y filosofía educativa que sustenta su entidad patrocinante, plantea una visión de futuro que le permitirá arribar a sus fines y a sus objetivos.

Su sólida situación patrimonial y financiera, el mejoramiento de la infraestructura, y la dinámica de la gestión, facilitan la concreción de aquellos.

Los avances conseguidos desde su reconocimiento definitivo, constituyen muestras de su potencial para optimizar sus capacidades y sus recursos a través de procesos de evaluación institucional, del consenso y del ejercicio del liderazgo.

## **11. Recomendaciones.**

Habiendo advertido algunos puntos pasibles de ser mejorados, se le recomienda a la UAP, la consideración para una posterior toma de decisiones que posibiliten:

### ***11.1. En el gobierno y la gestión.***

- 1) Completar la elaboración del digesto y adecuar la normativa complementaria a los cambios producidos en el Estatuto.
- 2) Reformular y completar el plan estratégico incluyendo todos sus componentes e indicadores.
- 3) Unificar los criterios y los procedimientos para la elección de los docentes y de los alumnos a los cuerpos colegiados de gobierno.
- 4) Diseñar políticas de capacitación para el personal no docente.
- 5) Mejorar los procesos de comunicación hacia el interior de los claustros, con los docentes y los alumnos.
- 6) Determinar el funcionamiento de un organismo de gestión específico para la evaluación permanente y la planificación estratégica.

### ***11.2. En la docencia.***

- 7) Consolidar, en el grado y el pregrado, la oferta académica existente antes de abrir nuevas carreras, y contemplar la posibilidad de dictar carreras de posgrado utilizando el binomio “Investigación + Posgrado” para potenciar a cada uno de los componentes y con el apoyo de terceras universidades hasta contar con los recursos docentes propios.
- 8) Revisar el régimen de correlatividades con la finalidad de flexibilizarlo, incrementando la oferta de asignaturas optativas, sin disminuir las exigencias curriculares.
- 9) Diseñar proyectos de investigación educativa para observar el impacto académico de la incorporación de contenidos sobre metodología del trabajo científico e introducción a la investigación, y sobre la dedicación horaria insumida por las actividades de extensión.
- 10) Arbitrar los medios para ampliar la base de los docentes que siguen el programa de calidad docente, y elaborar una política para la formación de posgrado de su cuerpo académico.
- 11) Afianzar y orientar al cuerpo docente hacia una mayor dedicación académica en vinculación con las funciones de extensión y de investigación.
- 12) Avanzar rápidamente en la aplicación del régimen de carrera docente para la permanencia, la promoción y la evaluación del cuerpo académico.
- 13) Modificar criterios para calificar la categorización de los docentes de manera tal que exista una ponderación equivalente para las funciones sustantivas de la Universidad.
- 14) Fortalecer el seguimiento y el acompañamiento de los alumnos para mejorar los indicadores de su desempeño académico.

### ***11.3. En la investigación.***

- 15) Ampliar los cuerpos colegiados con la incorporación de docentes-investigadores calificados.

- 16) Fortalecer el sistema de categorización de docentes-investigadores e implementar el programa de iniciación científica y tecnológica.
- 17) Continuar con las publicaciones propias y con las coediciones, y considerar a alguna de ellas como un espacio de divulgación para los proyectos científicos de las unidades académicas.
- 18) Incorporar personal de apoyo técnico que acompañe y potencie el desarrollo de las tareas de investigación.
- 19) Fortalecer los grupos de investigación en formación y mantener el nivel de los ya consolidados.

#### ***11.4. En la gestión económico-financiera.***

- 20) Contar con procedimientos administrativos formalizados que respalden aspectos de organización administrativa de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos.
- 21) Elaborar un manual de normas y procedimientos presupuestarios que permita establecer los lineamientos generales de su formulación en cuanto a condiciones internas y externas a la Universidad, con la definición de productos, procesos, actividades y un tablero de control con indicadores integrales de gestión.
- 22) Considerar la inclusión de los recursos ordinarios y extraordinarios en los Estados de Recursos y Gastos para exhibir el desempeño de la Institución, y organizar los datos económicos financieros en el registro contable, en donde se diferencie los recursos directos e indirectos aplicados a docencia, a investigación y a extensión.
- 23) Analizar la posibilidad de que los Estados de Recursos y Gastos, expongan el impacto del proceso inflacionario como una herramienta de control de gestión.

#### ***11.5. En biblioteca y publicaciones.***

- 24) Aumentar la dedicación del Director, o contar con un Vice director de tiempo completo que le permita a la Biblioteca encarar proyectos más específicos relacionados con la gestión de la información.
- 25) Establecer una estructura orgánico-funcional definida donde se reconozcan los distintos niveles de responsabilidad que se encuentran por debajo de la Dirección.
- 26) Fortalecer el personal de planta en sectores donde hay personal único o supera la proporción de pasantes e incorporar personal informático especializado en procesos de automatización bibliotecaria.
- 27) Desarrollar el Repositorio Institucional.