



Proyecto Institucional

2011-2016



Proyecto Institucional

2011-2016

Introducción

La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) indica que “el proyecto institucional abarca las propuestas subyacentes que se encuentran en el origen de la institución, las prácticas que lo concretan y reconstruyen cotidianamente y la proyección futura”, aunque su concreción requiera de ulteriores determinaciones y de diversos cauces operativos. El presente Proyecto ha procurado prestar mayor atención a las propuestas subyacentes y a la proyección futura de la Institución, que hacen a su identidad específica. Sólo indica algunas líneas prácticas de acción que, a partir de la Autoevaluación institucional, se manifiestan como representativas de los intereses de muchos miembros de la Comunidad universitaria. Son líneas de diversos niveles, que requerirán que el Consejo Superior elabore otros instrumentos para su desarrollo, aplicación y evaluación.

Se llega a este Proyecto después de un proceso de participación amplio y prolongado, cuya primera etapa se desarrolló entre 2008 y 2009. Posteriormente, por decisión de las nuevas autoridades, se desarrolló una segunda etapa que ocupó todo el año 2010.

Esta consistió en nuevas consultas a la Comunidad a través de diversos talleres organizados por la Vicerrectoría de Asuntos Académicos, y en un prolongado debate en el seno del Consejo Superior acerca de la identidad de esta Universidad. Este mismo debate fue abierto a toda la Comunidad a través de una convocatoria del Instituto para la Integración del Saber. También se han considerado cuidadosamente las recomendaciones de CONEAU en la última Evaluación externa (junio 2003).

En orden a simplificar este documento para que pueda llegar más fácilmente a todos los miembros de la Universidad, no se incorporan al presente texto los datos referidos a la evaluación del cumplimiento del Proyecto anterior (2001-2006) ni los diversos informes de la Autoevaluación institucional, si bien han sido particularmente atendidos a la hora de elaborar el presente Proyecto, y lo acompañan. De hecho, el propósito fundamental de este texto ha sido recoger los grandes consensos que se explicitaron en la Autoevaluación institucional, y que permiten conformar grandes ejes de trabajo que puedan orientar y encau-



zar los esfuerzos de la Universidad en los próximos años. En marzo de 2011 el Consejo Superior recogió los aportes recibidos y comenzó a elaborar el presente Proyecto, finalmente aprobado el 05 de agosto del mismo año.

Para facilitar la recepción del Proyecto y lograr que sea constantemente tenido en cuenta como orientación *general* del camino de la Universidad, se ha optado por un texto breve, sintético, claramente centrado en seis grandes ejes, y con unas pocas líneas de acción –de diversos niveles– que se procuran acentuar. Se ha simplificado la estructura de capítulos del Proyecto 2001-2006, aunque ninguna de las grandes áreas y actividades de aquel Proyecto queda excluida. Tampoco se excluyen otras actividades u objetivos que no estén explícitamente enunciados aquí, aunque sin duda se procurará que siempre se orienten con claridad en función de las propuestas explícitas de este Proyecto.

Como marco general del Proyecto, los talleres de autoevaluación permitieron delinear una visión general de la Universidad que sintetiza su proyección futura:

“Es una institución católica argentina de pensamiento y de educación superior que aspira continuamente a la excelencia académica y profesional y a la humanización cristiana de sí misma.

Mediante la enseñanza innovadora, la formación integral, la investigación y el compromiso con la Sociedad, busca aportar al desarrollo del conocimiento y al diálogo con la cultura centrado en la dignidad de la persona humana”.

Pido a todos los miembros de la Comunidad universitaria que presten su decidida colaboración, desde el ámbito y las posibilidades de cada uno, para que la progresiva aplicación de este Proyecto nos permita experimentar la alegría de crecer juntos. Por ello imploro de corazón la bendición del Señor sobre nuestra Universidad.

**Pbro. Dr. Víctor Manuel Fernández
Rector**





1. Identidad y espíritu

En una primera aproximación se puede definir “Universidad” como una comunidad de personas dedicada a estudios avanzados de una variedad de temas pertenecientes a distintos ámbitos de la realidad. La *comunidad* implica la conciencia individual de pertenencia activa y los diversos lazos que conforman una fecunda red de relaciones. Los *estudios avanzados* implican la búsqueda de un nivel de excelencia en el conocimiento, por lo cual requieren una actitud de actualización y profundización constante, de búsqueda personal y de debate. Por *variedad de temas* se entiende no sólo el tratamiento de disciplinas que estudian distintos aspectos del ser humano y de la realidad toda, sino también, como enfoque esencial, la aspiración de integrarlas en la búsqueda de una comprensión abarcadora y armoniosa.

La Universidad resulta “católica” cuando en ella las *verdades* de la razón conceptual parcial de sus diversas disciplinas –incluida la Filosofía con su potencial integrador– se encuentran con el sentido divino de la vida humana –vida de fe– que acontece en una afección lúcida, reconocida como lo fundante que da *sentido* a toda *verdad* y que se dice en lenguajes de distinto nivel, siempre insuficientes. Esto supone pres-

tar una cordial atención a la Palabra de Dios que se interpreta en armonía con el Magisterio de la Iglesia, y que invita no solo a una comprensión conceptual sino también a una experiencia personal.

Por ser una institución educativa, está llamada a comunicar cada vez más adecuada y eficientemente a los alumnos la riqueza de su pensamiento iluminado por el Evangelio, al mismo tiempo que afianza la excelencia profesional. Fiel al valioso modelo de sus orígenes, procura realizar en sus aulas la fecunda comunicación del saber propia de la relación entre maestros sabios y discípulos abiertos al esplendor de la verdad.

La identidad de la Universidad católica implica la lúcida confesión de la fe y la participación activa en la evangelización de la cultura. Aún siendo la Universidad parte de la Sociedad, debe reconocerse que en ciertas cuestiones existen diferencias con algunos sectores. Pero esto no implica desestimar el diálogo con ellos, siempre necesario y benéfico para la misma Universidad, sino impulsarlo desde la identidad propia, entendida como una riqueza a la cual la Sociedad tiene derecho.



Líneas de acción

- 1) Proponer la reflexión sobre las cuestiones señaladas, en el ámbito de los encuentros de los claustros, en las sesiones de los consejos directivos, y en las reuniones del personal no docente de cada unidad académica.
- 2) Fomentar encuentros y/o jornadas entre distintas unidades académicas con el fin de profundizar comunitariamente esta identidad, de manera que la Comunidad universitaria en su conjunto pueda asumir con convicción, gozo y coherencia esta identidad.
- 3) Incorporar la reflexión sobre algún aspecto de esta identidad en las diversas circunstancias en que se convoque a toda la Comunidad universitaria.
- 4) Informar adecuadamente a cada persona que ingresa a la Comunidad universitaria acerca de los elementos distintivos de esta Institución.



2. Integración

La Universidad no puede entenderse y realizarse como una multiplicidad de unidades académicas y de disciplinas que simplemente coexisten y se desarrollan una al lado de la otra, cada una con sus propios lenguajes e intereses acotados. Por eso se vuelve indispensable un proceso efectivo y permanente de integración que afecte concretamente a las diversas áreas, estructuras, grupos, disciplinas y unidades que conforman la vida universitaria.

2.1. Integración del Saber

Una de las recomendaciones de CONEAU luego de la última Evaluación externa fue: “velar cuidadosamente por el objetivo de la integración del saber, sobre la base del diálogo entre la fe y la razón, como nota de la identidad de la UCA...”.

La Iglesia destaca la esencial trascendencia de la integración del saber en toda Universidad católica (ECE 15, 16, 17)¹. Esta integración tiene que ver con el desarrollo de un humanismo pleno, que manifieste

la auténtica riqueza del ser humano y que trascienda visiones fragmentarias que se derivan de la atomización del saber (cf. ECE 3).

La integración del saber tiene lugar en tres ámbitos interrelacionados: a) como diálogo en el interior de la propia persona, capaz de integrar en sí las múltiples cuestiones y las diversas dimensiones de la existencia; b) como diálogo entre disciplinas, dentro de la misma Universidad; c) como diálogo de la Universidad con la cultura.

Se requiere un esfuerzo por integrar en lo concreto de la vida académica no sólo las verdades de la fe con las de la razón, sino también las de las ciencias entre sí (interdisciplinariedad). Se inspira en el diálogo genuino y la clara conciencia de la propia limitación del saber particular con su lenguaje específico, y a la vez de la complejidad de “los graves problemas contemporáneos” (ECE 32). Se potencia en ámbitos que sean favorables para el diálogo intelectual realizado cordialmente y en libertad.

La integración no es una absorción de las ciencias

¹ ECE: Juan Pablo II, Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae*.



por parte de la filosofía o la teología, puesto que respeta el estatuto epistemológico propio de cada disciplina; no se reduce al logro de una mera articulación o yuxtaposición conceptual, sino que implica un intercambio que enriquece y transfigura; no debilita la especialización, porque supone y requiere la excelencia en los saberes específicos; no pretende la construcción de sistemas únicos de pensamiento, ya que reconoce la necesidad de diversas perspectivas para acceder plenamente al conocimiento de la realidad.

Líneas de acción:

- 1) Promover un interés y una actitud integradora en cada uno de los directivos y docentes como compromiso personal y como responsabilidad en su tarea con los alumnos en la propia unidad académica.
- 2) Identificar temas de interés interdisciplinario en torno a los cuales puedan integrarse gradualmente proyectos individuales y colectivos, distintas disciplinas y unidades académicas.
- 3) Desarrollar estrategias para ahondar la reflexión en torno de los signos de los tiempos y los graves problemas contemporáneos presentes y futuros, en orden a favorecer la integración entre el saber iluminado por la fe y la realidad social.
- 4) Recoger la amplia y valiosa reflexión ya realizada y publicada por el Instituto para la Integración del Saber (IPIS), procurando su recepción y aprovechamiento en las distintas unidades académicas.

2.2. Integración comunitaria e institucional

Nuestra Universidad encuentra su estilo propio de vida comunitaria en el diálogo abierto y sincero, en el respeto recíproco y en el cuidado solidario del bien común más allá de los intereses particulares. Se trata de un estilo que, embellecido por la riqueza del encuentro interpersonal y la consiguiente integración institucional, nos orienta hacia una experiencia profunda de amistad que hace posible una vida comunitaria reconciliada y, por lo tanto, más plenamente humana.

Esta Universidad descubre en el Evangelio una inspiración y un estímulo constantes para desarrollar un sentido de comunidad y para avanzar en este objetivo de integración. La vida y las palabras de Jesucristo convierten la construcción de una comunidad fraterna en un imperativo ineludible. Por eso, la promoción de una auténtica experiencia personal y comunitaria de fe tiene un lugar central en el desarrollo de la Universidad en cuanto comunidad. Esta Universidad no podrá aportar valores a la vida social si no vela también por la humanización cristiana de sí misma.

En el devenir de nuestra vida universitaria, cada miembro –directivo, docente, alumno, graduado, empleado administrativo– a su modo y según su propia responsabilidad y capacidad, está invitado a promover la unidad en la diversidad y a incentivar la

vivencia cotidiana de la caridad fraterna. En ésta reside la sustancia de nuestra vida comunitaria. De este modo, el transcurrir de nuestra existencia de todos los días se va transformando en un constante y auténtico ejercicio de decirnos unos a otros, con hechos y palabras, el misterio del amor de Dios. Todo lo que nuestra vida universitaria supone –docencia, investigación, organización, planificación, administración, etc.– solo tendrá sentido si se pone al servicio de ese Evangelio de amistad y de servicio que inspira nuestro camino.

Por otra parte, no se realizará este ideal de integración si no va más allá del trato respetuoso y amable –o de la amistad entre algunos miembros– y no llega a traducirse finalmente en una verdadera integración *institucional*, con mejores estructuras de participación, donde una unidad académica sea capaz de encontrarse con otras, de elaborar proyectos compartidos, de ir más allá de sus intereses y objetivos limitados para procurar el bien común de toda la Comunidad universitaria. Esta actitud supone a veces la renuncia a determinadas ventajas o beneficios de la propia persona, del propio grupo o de la propia unidad académica porque así lo requieren el desarrollo y las necesidades de otra unidad académica o de la Comunidad universitaria en su conjunto. También exige una actitud de apertura de carácter institucional, que permita a una unidad académica escuchar y valorar los intereses de otra, su historia, su estilo y sus inquietudes, y respetar el lenguaje propio de sus disciplinas para dejarse iluminar por su aporte específico.



Líneas de acción:

- 1) Promover en cada unidad académica algunos momentos espirituales significativos (celebraciones litúrgicas, encuentros de oración, breves reflexiones espirituales en algunos actos formales, institución de una fiesta patronal en cada carrera, festejos de cumpleaños, etc.) que convoquen a todos y estimulen un encuentro comunitario con Jesucristo.
- 2) Acrecentar en cada unidad académica acciones concretas que mejoren el contacto y el diálogo de los directivos con los docentes, alumnos y empleados (visitas del Decano a los cursos, encuentros del claustro docente, determinación de horarios de atención, entrevistas del secretario académico con el Centro de estudiantes, reuniones periódicas con los empleados, etc.).
- 3) Mantener y acrecentar espacios gratuitos que permitan crecer en el encuentro y el conocimiento mutuo de los miembros de la comunidad universitaria: encuentros de empleados, de docentes, de alumnos, de graduados, encuentros informales de directivos, encuentros deportivos o artísticos, etc.
- 4) Mantener y acrecentar las celebraciones litúrgicas o momentos de oración a los que el Rector convoque a toda la Comunidad universitaria.
- 5) Mejorar la información y comunicación entre las distintas unidades académicas acerca de las actividades de cada una, en orden a alentar a los miembros de cada unidad a participar en actividades de las otras.
- 6) Promover desde el Rectorado y el Consejo Superior el desarrollo de actividades y proyectos donde intervengan coordinadamente distintas unidades académicas, y favorecer instancias que promuevan el intercambio entre docentes y alumnos de distintas Sedes y unidades.
- 7) Estimular la creación de grupos de reflexión que reúnan a personas con afinidad de intereses de diversas unidades académicas.
- 8) Desarrollar estrategias en orden a mejorar la comunicación y la integración general entre las distintas Sedes de la Universidad, alentando intervisitas, investigaciones conjuntas, reuniones virtuales, etc.





3. Enseñanza y formación

Al proceso enseñanza-aprendizaje esta Universidad dedica la mayor parte y lo mejor de sus esfuerzos.

3.1. Formación del alumnado

A la luz de la misión de la Universidad católica en lo que se refiere a la formación de las personas, las carreras ofrecidas deben presentar soluciones a los desafíos de la época, con especial atención a las necesidades de la Sociedad y de la Iglesia, así como también a las posibilidades de desarrollo y de servicio. Deben tener contenidos curriculares que recojan lo más actualizado de cada disciplina, enriquecido e iluminado por la cosmovisión cristiana, y asegurar una formación excelente que promueva profesionales, dirigentes e investigadores adecuadamente capacitados.

Las modalidades de enseñanza, con una proporcionada combinación de elementos teóricos y prácticos, deben ser acordes con los requerimientos de cada disciplina y favorecer el interés, la participación, el espíritu reflexivo y crítico, incorporando propuestas variadas que apelen al discernimiento personal y a la elección libre de cada alumno. Además, es indispensable incorporar nuevos aportes científicos sobre el

aprendizaje de los alumnos y un adecuado soporte tecnológico en las aulas.

Teniendo en cuenta las actuales condiciones culturales de los ingresantes, la Universidad deberá dedicar especial atención al desarrollo de su potencial, ayudándoles a superar las eventuales deficiencias de su formación inicial a través del curso de ingreso y particularmente en los primeros años de las carreras de grado.

Esta Universidad privilegia el cuidado y la mejora de las carreras existentes por encima de la creación de nuevas carreras, que se someterán a un cuidadoso análisis acerca de su estricta necesidad y pertinencia. No obstante, cuando alguna de las carreras ya existentes sea revisada, se tendrá en cuenta que la Iglesia desea que las Universidades Pontificias cultiven una suficiente variedad de disciplinas –humanistas, empíricas y técnicas– que enriquezca el diálogo, la interdisciplinariedad y la integración del saber.

También privilegia la formación de grado, sin perjuicio de acrecentar una oferta de posgrado que le permita incidir en la formación integral de profesionales y dirigentes destacados. Se excluye la creación de nuevas Sedes para el dictado de carreras.



Líneas de acción

- 1) Instrumentar nuevas formas de acompañamiento al alumnado, fundamentalmente en las etapas iniciales de formación, además de revisar y perfeccionar el sistema de tutorías y otros servicios de apoyo ya existentes.
- 2) Revisar los planes de estudios de todas las carreras en orden a implementar eventuales medidas de mejora y actualización.
- 3) Procurar incluir asignaturas o ciclos comunes entre carreras de una misma unidad académica y de áreas disciplinares afines entre distintas unidades académicas.
- 4) Estudiar la posibilidad de que todos los planes de estudios de las carreras de grado incluyan asignaturas optativas, entre las cuales pueden contarse las que se dictan en otras carreras de la Universidad.
- 5) Alentar la incorporación y el mejor aprovechamiento de prácticas profesionales, de pasantías o de espacios curriculares vinculados con los posibles desempeños profesionales de los graduados.
- 6) Desarrollar estrategias para favorecer la participación de los alumnos en actividades de investigación como parte de su formación de grado.
- 7) Adquirir equipamiento adecuado para permitir la aplicación de las nuevas tecnologías, los entornos virtuales y recursos variados tanto en las carreras de grado como de posgrado.
- 8) Equipar la Biblioteca central –y las demás Bibliotecas de la Universidad– con material actualizado para todas las asignaturas y suficiente número de ejemplares de los textos más requeridos, y acrecentar los espacios para la lectura de la Biblioteca central.
- 9) Configurar mejor el Curso de ingreso como una iniciación a la vida universitaria.
- 10) Avanzar en la articulación de algunas carreras a partir de ciclos comunes en orden a mejorar la oferta con propuestas de titulación múltiple.
- 11) Discutir y elaborar en el Consejo Superior una política completa de posgrado con la correspondiente adecuación de la Ordenanza V, estimulando los Doctorados como espacio privilegiado de iniciación a la investigación.
- 12) Escuchar periódicamente a los Centros de Estudiantes para conocer mejor las inquietudes legítimas y las necesidades del alumnado, y a los graduados para prestar atención a las necesidades de los ámbitos profesionales.



3.2. Formación de los docentes

En lo que respecta al *perfil* del docente de esta Universidad, se procurará que los profesores posean competencias tanto para la docencia como para la investigación, sin separar ambas dimensiones, considerando de modo particular la investigación que atiende a la actualización del saber en orden al mejoramiento de su actividad docente y de su propia trayectoria académica.

En orden a propiciar la incorporación de nuevas tecnologías como soporte para la trasmisión del conocimiento, será necesario iniciar acciones urgentes y graduales de capacitación docente. Pero, a los efectos de garantizar la adecuada *formación docente*, se realizarán esfuerzos a fin de asegurar no solamente la actualización técnica y la necesaria especialización en la propia disciplina, sino también la formación en sentido más general (filosófica, teológica, artística, etc.) y el desarrollo de la capacidad de comunicación con los alumnos con una metodología adecuada.

En las actuales circunstancias se presenta la conveniencia de diseñar un régimen de selección de nuevos docentes y de promociones más ajustado al perfil ya mencionado y a las necesidades académicas de cada unidad, con una revisión de las categorías existentes. Al mismo tiempo, en orden a avanzar en la consolidación de un núcleo de docentes con mayor sentido de pertenencia y dedicación efectiva, se vuelve imperioso repensar el sistema de dedicación docente con un adecuado mecanismo de evaluación.

Líneas de acción

- 1) Identificar a los profesores con especial vocación de docencia e investigación y disponibilidad para dedicarse plenamente a la Universidad.
- 2) Alentar la búsqueda de financiamiento en vistas a conformar en el mediano plazo una planta de docentes con mayor dedicación, que puedan ejercer alternativamente diversas funciones, y para ello priorizar la afectación de recursos a la docencia y a la investigación, reduciendo el impacto de otras actividades no rentables.
- 3) Analizar, junto con la revisión de la Ordenanza IV, la viabilidad de la aplicación de un sistema de organización de la docencia centrado en la cátedra, a cargo de profesores titulares muy destacados, integrada eventualmente por comisiones.
- 4) Perfeccionar el régimen de nombramientos, determinando mejor los criterios y procedimientos de selección y evaluación, e incorporando para algunos cargos mecanismos de presentación de antecedentes o de concursos.
- 5) Atender especialmente al desarrollo de ciclos de capacitación docente (profesional y didáctica) y de formación general, que sean tenidos en cuenta para las respectivas promociones.
- 6) Mejorar los actuales incentivos a la titulación (Maestría y Doctorado) y a la publicación de investigaciones.
- 7) Elaborar un mecanismo de evaluación del desempeño de las dedicaciones, con criterios claros y efectivamente aplicables, e incorporando en algunos casos pares evaluadores.



3.3. Formación humanista y cristiana

Debido a la naturaleza de esta Universidad, las asignaturas filosóficas y teológicas deben articularse en armoniosa conjunción con las disciplinas específicas, de modo que respondan a la unidad del saber y a la formación integral de los alumnos. Deben estar presentes en los planes de estudio de las diferentes carreras de manera tal que sean realmente formativas, conformando dos ciclos capaces de *introducir y guiar al alumno en el camino sapiencial que conduce a la verdad*: verdad acerca de Dios, del ser humano y del mundo. Cabe recordar que la función privilegiada de la Teología y de la Filosofía en esta formación no excluye los aportes humanistas que provienen de la Historia, el Arte, etc.

Recorrer ese camino implica el ejercicio complementario de la razón y de la fe a fin de que lo verdadero, alcanzado también como bien y belleza, vaya gestando en el alumno una visión cristiana de la realidad. Esto se realiza a través de seis grandes bloques referidos a: una iniciación al pensamiento filosófico (F1), la metafísica (F2), la ética (F3), el encuentro personal con la Palabra de Dios y la experiencia de fe (T1), una síntesis de los grandes contenidos teológicos (T2), y los principios de la Doctrina Social de la Iglesia (T3).

El Instituto de Cultura Universitaria (ICU), en diálogo con el IPIS, propondrá al Consejo Superior un amplio debate acerca de los objetivos, enfoques y contenidos de estas asignaturas, procurando responder a los desafíos educativos y culturales del momento actual y contribuyendo a la recreación en los estudiantes de una actitud positiva hacia la verdad completa y hacia la integración de los respectivos saberes.

Líneas de acción

- 1) Concretar reuniones en el marco del ICU con profesores del ciclo filosófico y teológico, y mantener entrevistas con ellos, para evaluar el estado actual de las asignaturas del *Ciclo humanista cristiano*, considerando las encuestas de los alumnos de las diversas unidades académicas y otros recursos.
- 2) Realizar un diagnóstico y evaluación general de los dos trayectos del *Ciclo* (filosófico y teológico) cuando finalicen sus carreras los alumnos que han cursado estas asignaturas bajo el régimen anual, considerando la opinión de directivos, docentes y alumnos.
- 3) Reevaluar ambos trayectos a la luz del diagnóstico mencionado, en lo que respecta a la cantidad de asignaturas, duración, contenidos y carga horaria.
- 4) Generar cuadros de reemplazo con profesores que muestren una mayor integración con las carreras en las que enseñan, y una probada aptitud para la docencia.
- 5) Procurar gradualmente que los profesores de este *Ciclo* asuman un mayor compromiso con la integración en algún área del saber, dentro de las diversas facultades de la Universidad, y estimular el desarrollo de estudios de posgrado en esta misma línea.
- 6) Incluir en todas las unidades académicas alguno de estos docentes en un régimen de dedicación especial parcial en orden a colaborar en la formación general y didáctica, el acompañamiento, la integración y la evaluación de los demás docentes de estas asignaturas y a favorecer el diálogo interdisciplinario, cumplimentando un plan de trabajo que aprobará y evaluará el correspondiente Decano.
- 7) Determinar un núcleo mínimo de contenidos de cada asignatura que deba ser necesariamente evaluado en el examen final, admitiendo que cada docente elabore el programa de acuerdo con las exigencias que plantee la carrera dentro de la cual se dicte la asignatura.

4. Investigación



Además de la investigación que todo docente debe realizar en orden a la actualización constante de su saber y de sus asignaturas, la Universidad también propicia la investigación científica orientada a la obtención de nuevos conocimientos y, por esa vía, a procurar soluciones a problemas o interrogantes de carácter científico, es decir derivados del conjunto de conocimientos sistemáticamente estructurados y obtenidos mediante la observación, lectura, razonamiento y/o experimentación en ámbitos específicos.

Esa actividad requiere vocación y competencia. La elección y evaluación de los responsables requiere procedimientos adecuados, a fin de que la investigación tenga como correlato una producción científica reconocida por los pares y, en nuestro caso, un significado destacable en vistas a la integración del saber.

En este sentido, los cargos de investigadores deben orientarse a cubrir las áreas de interés para la UCA en razón de su identidad, procurando formar equipos de investigación y detectar, atraer y diri-

gir jóvenes investigadores para facilitar su ingreso como becarios de los sistemas nacionales de investigación (la carrera del investigador del CONICET) o como beneficiarios de otros programas públicos y privados tanto nacionales como internacionales. Esta tarea es apoyada y orientada a través de la Dirección y el Consejo de Investigaciones.

La investigación en esta Universidad nunca debe desvincularse de la docencia. Es una herramienta que permite al docente mantenerse actualizado, al tiempo que la docencia aporta a la investigación un ámbito en el que se plantean nuevos interrogantes, así como un canal estratégico de difusión y transferencia de conocimiento.

La visión cristiana de la realidad debe brindar a la investigación un marco iluminador que también es ético, e incorporarla en el diálogo entre la fe y la razón. A su vez, esa visión honda y complejiva ayuda a los investigadores a integrar su propio saber con perspectivas diversas que permiten ampliar el horizonte y percibir mejor el sentido de su propia búsqueda.



Líneas de acción:

- 1) Definir y precisar grandes líneas de investigación que se quieran promover en la Universidad, teniendo en cuenta los proyectos de investigación que ya se están ejecutando.
- 2) Organizar encuentros de investigadores y jornadas de presentación de los trabajos realizados a fin de promover el diálogo interdisciplinario y la creación de equipos de investigación.
- 3) Promover investigadores jóvenes mediante diversas estrategias, tales como: incorporar a los alumnos de grado en los proyectos de investigación en distintos niveles, designándolos como adscriptos a proyectos de investigación *-ad honorem-* o asignando pasantías rentadas, para iniciarse en la investigación; asignar becas de investigación destinadas a preparar a egresados UCA que hayan transitado los primeros pasos en la investigación en vistas a que se presenten en las convocatorias de Becas I del CONICET, etc.
- 4) Mejorar los procesos de selección de los investigadores a través de convocatorias abiertas, con presentación de proyectos evaluables, analizados por la Comisión de Investigaciones con un procedimiento riguroso que requiera también una evaluación de pares externos.
- 5) Crear un sistema eficiente de evaluación del cumplimiento de los proyectos y del desempeño de los investigadores similar a los de las agencias nacionales e internacionales.
- 6) Buscar y asignar recursos económicos en orden a lograr mayor inserción en el sistema nacional de investigación, promoviendo la creación de unidades ejecutoras del CONICET e incorporando equipos externos que ya cuentan con subsidios, y celebrar convenios de cooperación con otras instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales.
- 7) Informar, orientar y capacitar a los directivos y docentes para una adecuada elaboración y presentación de proyectos a diversas entidades que puedan financiarlos, procurando también integrarlos en proyectos más amplios de la Universidad.
- 8) Incorporar gradualmente aportes regionales de las Sedes del interior a la tarea del Observatorio de la Deuda Social y a otros proyectos.
- 9) Mejorar la divulgación de los resultados de las investigaciones a través del Repositorio digital y de jornadas o conferencias abiertas.

5. Presencia pública y responsabilidad social



En esta Universidad la “extensión universitaria” se entiende ante todo como diálogo con la cultura y como compromiso social.

El rol de la Universidad en su entorno social ha de configurarse en sintonía con su misión específica, que no es otra que la constante búsqueda de la verdad mediante la investigación, la conservación y la comunicación del saber para el bien de la Sociedad (cf. ECE 30). Este será siempre su principal aporte a Iglesia y a la Sociedad.

Por su propia naturaleza e identidad, su interlocutor social privilegiado ha de ser el *mundo académico, cultural y científico* de la región (cf. ECE 37). La Universidad católica es el lugar primario y privilegiado para un *fructuoso diálogo entre el Evangelio y la cultura* (cf. ECE 43), por lo cual debe convertirse en una Comunidad siempre abierta a los demás ámbitos eclesiales y a la Sociedad toda, compartiendo del modo más eficaz su reflexión académica y apren-

diendo constantemente a escuchar y a dialogar en un contexto plural.

Las mejores reflexiones y los avances más significativos que puedan lograrse en la Universidad no se comunican siempre de modo automático. Suelen requerirse estrategias de comunicación y fundamentalmente formas concretas de presencia en el seno de la vida social. El diálogo con la cultura no se realiza solamente leyendo y comentando autores sino también haciéndose presente y encontrándose con los diversos interlocutores de la propia Sociedad.

Además, la Universidad está llamada a salir de sí misma y a colaborar en la *promoción de la justicia social* (cf. ECE 34) y de la dignidad de las personas. Movilizada por el Evangelio, sale al encuentro de quienes más necesitan y viven en ámbitos de indigencia, no sólo para colaborar responsablemente en su promoción sino también para dejarse interpelar por ellos en la propia reflexión académica.

Puesto que la Universidad Católica debe ser instrumento cada vez más eficaz de progreso cultural, tanto para las personas como para la Sociedad (cf. ECE 32), está obligada a hacer más asequible la educación universitaria a todos los que puedan beneficiarse de ella (cf. ECE 34).



Líneas de acción

- 1) Brindar orientaciones y capacitación para favorecer que los directivos y docentes participen en foros y espacios de debate público, en orden a entablar un amplio y significativo diálogo con la cultura.
- 2) Procurar una adecuada vinculación con las entidades profesionales y académicas, y con organismos relacionados con las carreras que se dictan en la Universidad o con los temas que se investigan en ella.
- 3) Renovar y mejorar el aprovechamiento de los recursos de comunicación (adecuación y actualización constante de la página WEB, envíos informativos, desarrollo del Repositorio digital, publicaciones en medios de prensa, etc.) para acrecentar las relaciones institucionales y lograr una mejor presencia en el medio.
- 4) Promover y acompañar *orgánicamente* una acción de promoción social en sectores pobres de las ciudades donde están ubicadas las Sedes de la Universidad, evitando la dispersión y aunando esfuerzos hacia objetivos institucionales, para lo cual cada unidad académica de Buenos Aires designará un representante que dialogue con la Coordinación de Compromiso Social y Extensión.
- 5) Buscar fuentes de financiación en orden a garantizar una política amplia de becas para los alumnos con menos recursos, y prepararlos adecuadamente para responder a las exigencias de los estudios universitarios.
- 6) Elaborar en el Consejo Superior una política de actividades de extensión más selectiva, que reduzca la multiplicidad actual, permita encauzar los esfuerzos en propuestas más sólidas, atractivas y efectivas, y articule intereses de distintas unidades.
- 7) Instrumentar en cada unidad académica formas de acompañamiento cercano a los alumnos que manifiesten peculiares dotes de liderazgo y capacidades para ejercer roles importantes en la Sociedad, en orden a potenciar el desarrollo de destacados dirigentes cristianos.
- 8) Revisar la política editorial y el funcionamiento de la editorial EDUCA, así como del periódico *El Derecho* y otras publicaciones propias.
- 9) Invitar graduados destacados a exponer ante alumnos y docentes.

6. Gobierno, organización y gestión

Al servicio de estos grandes ejes de trabajo brevemente enunciados, y para que pueda avanzarse efectivamente hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos y el consiguiente desarrollo de la Universidad, se requiere una adecuada organización y una gestión eficiente.

En la actualidad esto abarca múltiples tareas como: la revisión de la estructura organizacional, la actualización de las normativas, la mejora de los diversos circuitos de aprobación y ejecución académica y económica, la definición y redefinición de roles, la aplicación de una política de desarrollo humano, los diversos servicios al alumnado, la gestión de las Bibliotecas, la elaboración presupuestaria, el control administrativo interno y ex-

terno, el planeamiento estratégico, la autoevaluación institucional y la evaluación externa, la comunicación interna y externa, la difusión y la promoción del ingreso, la búsqueda de recursos y alianzas en el país y en el extranjero, la gestión financiera, la adecuación de la infraestructura, la administración de los espacios.

Las mejores intenciones pueden naufragar a causa de una gestión ineficiente, por lo cual es necesario prestar atención a la claridad de la organización y de los diversos circuitos, a la racionalidad y efectividad de los procedimientos, y a la objetividad y pertinencia de los sistemas y criterios de evaluación de puestos y tareas, procurando al mismo tiempo que la burocratización no ahogue la libertad creativa de los diversos sujetos.

La forma y la estructura de gobierno de esta Universidad están determinadas en los Estatutos (*Est. X°-XVI°*) y reglamentadas particularmente en las Ordenanzas I, II y III. Los Estatutos determinan que “el gobierno académico de la Universidad es desempeñado, según sus respectivas competencias, por el Rector, el o los vicerrectores y el Consejo Superior” (*Est. X°*). Esta Universidad pertenece a la Conferencia Episcopal Argentina, a la cual compete “el gobierno supremo de la Universidad” (*Est. II°*). La CEA “delega sus funciones en la Comisión Episcopal para la UCA” (*ibi*), la cual ha recordado recientemente que es el Rector quien “desempeña la máxima autoridad *directiva* de la Universidad” (*Est. XI°, 1*) y a él compete “dirigir, promover y coordinar toda la marcha de la Universidad” (*Est. XII°, 1, a*).

Pero esto no excluye –según el criterio de la misma Comisión– un necesario y planificado esfuerzo de acrecentar y sostener mecanismos de amplia participación, con el propósito de armonizar adecuadamente cuatro grandes ámbitos de la conducción de la vida universitaria, en orden a la consecución de sus fines: a) el Rector con el auxilio de todas las estructuras de la Sede central, b) el Consejo Superior, c) cada Decano con las estructuras de su Facultad, d) el Claustro docente.



Líneas de acción

- 1) Adecuar el Organigrama a la luz del presente Proyecto, redefiniendo objetivos, perfiles, roles y tareas de los directivos y del personal –docente y no docente– en las unidades académicas y en todas las unidades de la Sede central.
- 2) Encomendar a un equipo, coordinado por la Dirección de Planeamiento Estratégico, la presentación de propuestas alternativas de organización a partir del análisis de las estructuras de todas las unidades.
- 3) Asegurar que las Ordenanzas I, II y III permitan una adecuada armonía entre los cuatro grandes ámbitos de la conducción de la vida universitaria.
- 4) Revisar y actualizar todas las demás Ordenanzas.
- 5) Revisar y perfeccionar los circuitos para la elaboración y ejecución del Presupuesto, dejando constancia escrita de las etapas y responsables.
- 6) Confeccionar un manual completo de procedimientos críticos a fin de mejorar la gestión estratégica y operativa, con detalle de los pasos, los responsables y las instancias de comunicación.
- 7) Profesionalizar al Departamento de Desarrollo Humano y avanzar en un sistema de auto postulación y redefinición de perfiles en orden a facilitar una adecuada promoción del personal administrativo.
- 8) Organizar diversos talleres para la capacitación de los directivos y administrativos actuales y establecer procesos para preparar futuros directivos.
- 9) Elaborar un sistema integral para evaluar puestos de directivos, docentes y empleados.
- 10) Determinar y reglamentar un mecanismo de consulta al Claustro docente de cada Facultad para el nombramiento de nuevos Decanos.
- 11) Consolidar en todas las Facultades la existencia de un Consejo directivo y su eficiencia como instancia de participación.
- 12) Determinar mejor a través de una reglamentación específica la forma de gobierno, organización y gestión de las Sedes del interior que poseen más de una Facultad.
- 13) Definir un Sistema de Bibliotecas de toda la UCA, con un Consejo de Bibliotecas, que permita instrumentar mejores canales de interacción y un catálogo centralizado de publicaciones.
- 14) Elaborar un proyecto de búsqueda de recursos que involucre a todas las unidades, acudiendo a diversas instituciones, empresas, y a graduados exitosos.
- 15) Potenciar y mejorar las acciones de difusión de las carreras, al mismo tiempo que se vele por la actualización y pertinencia de la oferta académica.
- 16) Ampliar el ámbito territorial y la cantidad de Colegios –incluyendo Colegios católicos de barrios periféricos– donde se llega con la difusión de las carreras, sin descuidar la captación de la creciente demanda de los alumnos extranjeros.
- 17) Completar la construcción del Edificio “Santa María” de Buenos Aires, del Edificio 4 de Rosario, y procurar resolver prioritariamente las necesidades fundamentales de infraestructura de la Sede Mendoza, de acuerdo con las disponibilidades financieras.
- 18) Implementar acciones de mejora y actualización de sistemas, programas y equipamiento, que faciliten la gestión académica y administrativa y aseguren la existencia de Bancos de datos actualizados y accesibles.
- 19) Establecer en el Consejo Superior etapas y equipos responsables en orden a la elaboración de planes de trabajo que aseguren la efectiva aplicación de las líneas de acción propuestas en todos los capítulos del presente Proyecto.
- 20) Diseñar un sistema de autoevaluación continua en cada unidad y en la Sede central, para garantizar el cumplimiento de los fines y las disposiciones reglamentarias vigentes, procurando adecuarse también a las recomendaciones de la evaluación externa de CONEAU.



Pontificia Universidad Católica Argentina



UCA

www.uca.edu.ar