



Propuesta de Gestión para la UNL 2026–2030

**Un proyecto colectivo para la UNL del futuro
-autonomía para decidir, participación para proyectar-**



Propuesta de Gestión para la UNL 2026–2030
Un proyecto colectivo para la UNL del futuro
-autonomía para decidir, participación para proyectar-

«...forjada en la confianza del conocimiento por la razón, el pluralismo de ciencias e ideas, la laicidad y el universalismo, la Universidad Nacional del Litoral constituye una república universitaria que, comprometida con los postulados que le dieron origen, lucha por la generación y distribución del conocimiento como un bien público y social, asumiendo el desafío de formar mujeres y hombres libres que, respetuosos de los derechos inviolables e inalienables de la persona humana y el desarrollo sustentable así como la defensa de los valores democráticos, trabaja por una Argentina inclusiva, solidaria, con mayor libertad, igualdad, equidad y justicia e integrada a Latinoamérica y al mundo...»

(Preámbulo Estatuto UNL)

«...la legitimidad en la toma de decisiones es la base de la construcción colectiva, y asumiendo el compromiso de que dicha legitimidad se construye a partir de consensos entre iguales, apuesta por la inclusión y la no discriminación...». (Misión PIE 100+10)

INTRODUCCIÓN

Desde el retorno de la democracia en 1983, la Universidad Nacional del Litoral fue consolidando una estrategia de crecimiento basada en la plena vigencia de los principios reformistas: autonomía, cogobierno, acceso a la docencia por concursos y laicidad. Estos principios fueron promovidos durante los años refundacionales de normalización por el gobierno nacional que significaron el desarrollo, consolidación y diversificación de sus funciones sustantivas.

Si volvemos la mirada sobre aquel período y lo comparamos con la Universidad actual, es notable el crecimiento que ha tenido nuestra casa de estudios. Podríamos presentar numerosos indicadores que lo evidencian (cantidad de unidades académicas, cantidad de carreras de pregrado, grado y posgrado, ampliación de la presencia territorial, de la infraestructura, incremento del ingresantes y graduados/as, de proyectos de investigación, de patentes, de programas, proyectos y prácticas de extensión, propuestas educativas en modalidad a distancia, de convenios y movilidades internacionales, por nombras sólo algunas), pero lo que habilitó todo ello fue una estrategia de



expansión y fortalecimiento decidida y gestionada políticamente de manera colectiva, sustentada en esos principios reformistas. Ese es nuestro principal activo y punto de apoyo.

No obstante, el actual contexto político marca un “nuevo” punto de inflexión en el sistema universitario argentino.

Después del costoso proceso de reconstrucción vivido en la transición democrática y el giro neoliberal y neoconservador de las políticas de la década de 1990, las universidades nacionales y la UNL protagonizaron la lucha y la resistencia ante los avances de tales políticas, cuyos efectos y derivaciones aún perduran.

Hoy por primera vez, se ha alcanzado un consenso universitario y social en torno a cómo el Estado nacional debe garantizar y sostener la educación superior universitaria, como reacción contundente ante el cuestionamiento decidido y exhibido por el propio gobierno nacional. Esto se evidencia no solo en las restricciones presupuestarias hacia las universidades (que afectan al salario, al desarrollo de las funciones sustantivas, y a la infraestructura, servicios y funcionamiento), sino también en la puesta en cuestión del sistema y en los ataques esgrimidos desde el poder ejecutivo nacional. De allí que, en la actual coyuntura, mirar al pasado, fortalecer nuestro modo de toma de decisiones y de trabajo, profundizar el reformismo como práctica, debe ser parte fundamental de la estrategia para proyectar al futuro los cambios necesarios para transitar estos tiempos, y para consolidar la Universidad formadora de ciudadanos/as con juicio crítico y constructivo, altamente calificados/as para ejercer la profesión e investigar con responsabilidad social y ética, así como con un repertorio de competencias y herramientas que el actual contexto requiere en vistas al futuro de nuestro país.

Es así, que el período 2026–2030 representa una gran oportunidad para proyectar a la Universidad Nacional del Litoral hacia su segundo siglo de vida institucional, con la fuerza de su historia, la responsabilidad en su trabajo cotidiano y el compromiso de su comunidad.

En las últimas décadas, la UNL consolidó un modelo de universidad pública autónoma, democrática y profundamente vinculada con su territorio y con el mundo. Lo hizo a través del diálogo, el cogobierno, la planificación estratégica y el esfuerzo colectivo de estudiantes, docentes, no docentes, graduados/as, equipos de gestión, y rindiendo cuentas de sus acciones y gestionando con transparencia, racionalmente y estratégicamente sus recursos.

Asimismo, como institución educativa hemos emprendido acciones y desarrollado políticas en consonancia con los cambios sociales; avanzamos con la convicción de garantizar la plena vigen-



cia de los derechos humanos, reconfigurar las acciones de investigación, extensión y culturales proyectadas hacia la sociedad. De este modo hemos propiciado la interlocución con diversos actores y sectores sociales en la búsqueda de acuerdos en torno a temáticas relevantes.

La UNL ha sido pionera en el estudio y problematización de temas que no tenían visibilidad en la agenda pública pero que hoy cobran interés. A modo de ejemplo, en los años '90, a partir de la creación del Programa de Género y Sociedad se habilitaron espacios de debate e investigación sistemáticos que enriquecieron y fortalecieron la discusión en el campo de los estudios de género, a partir de la producción de conocimientos novedosos, la formulación de categorías conceptuales, la recuperación del legado de referentes históricas, entre otros aspectos. Estas acciones han posibilitado la promoción de políticas tendientes a la ampliación de derechos, el respeto por la convivencia democrática y el resguardo de formas de vidas plurales sin discriminación alguna, entre otras derivaciones que necesitan fortalecerse y afianzarse dado el impacto transversal de estos posicionamientos.

Hoy, en un contexto nacional e internacional desafiante, reafirmamos el valor estratégico de la educación superior pública, gratuita y de calidad. Defendemos la autonomía universitaria como condición de libertad académica, el pluralismo en la toma de decisiones, y asumimos el compromiso de garantizar las funciones sustantivas de enseñanza, investigación y extensión como pilares para el desarrollo humano, basado en la equidad social, la eficiencia económica y la sostenibilidad ambiental.

Nuestro horizonte es claro: seguir construyendo una UNL inclusiva, innovadora, sostenible y comprometida con los grandes desafíos de nuestra época. Reafirmamos nuestro ideario en términos de excelencia y calidad académica e institucional, pero también creemos firmemente en una universidad que defienda la democracia y la igualdad como pilares de la convivencia, que promueva la cultura y desarrolle el conocimiento, que afiance su protagonismo en la región pero que proyecte y amplíe globalmente su territorialidad.

Nos proyecta el sentido de construir **nuestra Visión** sustentada en los siguientes principios:

- Una universidad **pública, autónoma y democrática**, ejemplo de transparencia y participación.
- Una **universidad inclusiva**, donde cada estudiante pueda ingresar, permanecer y graduarse con igualdad de oportunidades, y respetando sus identidades.



- Una **universidad transformadora**, que integre sus funciones sustantivas en la búsqueda de otras maneras de enseñar y de aprender, en otras formas de producir conocimientos y en la contribución de políticas públicas de calidad, junto al Estado y la sociedad, siempre desde la autonomía y con el pleno desarrollo de sus capacidades críticas.
- Una **universidad innovadora y comprometida**, que produzca conocimiento de vanguardia y se relacione con el territorio con impacto social, cultural, ambiental y económico.
- Una **universidad** que **defina líneas estratégicas** de acción que anticipen las demandas del entramado social para las próximas décadas, que pueda identificar con antelación las necesidades académicas e imaginar propuestas formativas, así como proyectar líneas de investigación y extensión para las próximas décadas.
- Una **universidad abierta al mundo**, que integre lo global con lo local desde la región litoral centro.

Por todo esto sostenemos con convicción que aspiramos a un proyecto colectivo para la UNL del futuro...

La UNL es una institución que integra una comunidad activa y diversa, con una enorme capacidad transformadora y que supo crecer frente a desafíos históricos y que nunca dejó de proyectarse hacia el futuro y construir el porvenir.

Estamos convencidos de que el próximo período será decisivo para consolidar lo alcanzado y abrir nuevos caminos. Porque una UNL innovadora y comprometida no sólo forma profesionales de excelencia, sino que también construye ciudadanía, impulsa el pensamiento crítico y articula con la sociedad en la búsqueda de soluciones colectivas a los problemas comunes que afectan a la sociedad.

Esta propuesta nace del trabajo compartido, del diálogo y de la convicción de que el futuro de la UNL se construye entre todas y todos. Como documento político que se proyecta para una gestión de cuatro años, es una propuesta abierta, atenta a recibir aportes, y que pretende ser el punto de partida para un proyecto que debemos construir e impulsar –hoy más que nunca– entre toda la comunidad universitaria.

Para todo ello, este camino lo transitaremos con la guía fundamental de la Constitución de nuestra Comunidad Universitaria, el Estatuto Universitario, al cual defenderemos y haremos cumplir en todo momento y con el pleno ejercicio de la participación universitaria que ofrece el Plan Insti-



tucional Estratégico UNL 100+10, con sus procesos de Autoevaluación Institucional y Evaluación Externa, que nos posibilitan identificar fortalezas, debilidades y definir colectivamente los grandes para renovar la proyección, en toda la región, de nuestra Universidad Nacional del Litoral como referente institucional y académica en los años venideros.

Sigamos construyendo juntos una UNL más inclusiva, autónoma, innovadora y comprometida con su territorio.

EJES ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN 2026-2030

I. UNA UNIVERSIDAD QUE ENSEÑA E INCLUYE

Garantizar el **derecho a la educación superior** es el núcleo de nuestra misión. El compromiso con el ingreso, la permanencia y la graduación efectiva requiere políticas académicas integrales, que combinen inclusión, acompañamiento y excelencia formativa.

La enseñanza como eje central

En lo que respecta a la **articulación e ingreso** a los estudios universitarios, nos preocupa la transición entre la educación obligatoria y la no obligatoria. Nuestra casa de estudios tempranamente ha abordado esta problemática con una variedad de propuestas conforme a los tiempos y condiciones de contexto, así como en consideración de los cambios que se van identificando en los rasgos que caracterizan a quienes ingresan a la universidad.

La finalización de la escuela secundaria constituye un evento que excede la culminación de un nivel educativo específico; con la aprobación del último año de los estudios secundarios se termina una etapa altamente homogénea en la vida de las personas. A partir de este momento, las vidas individuales tienden a ser más heterogéneas porque se abre una diversidad de opciones de ingreso a otros mundos institucionales que intervienen con sus reglas específicas. Tal como se plantea en investigaciones realizadas en el ámbito de la UNL, la culminación de la educación obligatoria supone una primera transición en la cual se construyen expectativas más o menos atractivas sobre posibles vidas futuras, en muchos casos fuertemente condicionadas por situaciones de desigualdad. Las trayectorias juveniles tienden a diferenciarse entre opciones familiares, laborales, educativas. En ocasiones, el inicio del proceso de transición a la vida adulta acontece con un ingreso temprano al mercado laboral, en otras situaciones, con experiencias de maternidad o paternidad, también tempranas o una combinación de ambos.



Numerosas son las acciones que las universidades han emprendido, la UNL no ha sido la excepción a lo largo de los años como se mencionó; la mirada sobre los procesos de articulación con la educación secundaria estuvo presente desde el retorno de la democracia y se fortaleció a partir de la gestación de diversos programas y proyectos con características propias atendiendo a las políticas institucionales que nuestra Universidad fue implementando. En este marco, no quedan dudas que la problemática de la articulación e ingreso, integra la agenda de temas prioritarios de la universidad, y para ello es necesario recuperar, reflexionar y profundizar los estudios e investigaciones acerca del perfil de los estudiantes que asisten a las aulas universitarias; los rasgos que los caracterizan y su heterogeneidad (distintos puntos de partida, singulares trayectorias escolares y biografías personales, matices en sus capitales culturales, sociales y de clase, por nombrar algunos), brindan elementos de análisis para ensayar propuestas de mejora en las políticas de acceso a las instituciones de educación superior que incluyan tanto el momento de recepción y los dispositivos institucionales propuestos, como el proceso de inserción en el primer año y las estrategias diseñadas para su acompañamiento.

La reflexión y definición de una nueva estrategia de articulación e ingreso, debe ser parte de la agenda de temas en el nuevo periodo de gestión, en tanto configura una política que ha transitado variadas experiencias y proyectos. Desde ese aprendizaje institucional podremos idear dispositivos que contemplen necesidades emergentes y avanzar en la puesta en marcha de otras acciones en base a principios de cooperación y colaboración interinstitucionales (gobierno provincial-universidades).

Hacia el interior de la UNL se ha fortalecido el trabajo conjunto con nuestras escuelas preuniversitarias para acompañar y mejorar las trayectorias de los/as estudiantes durante su paso a las carreras de grado y pregrado, así como en el ofrecimiento de un espacio para reflexionar sobre las diversas posibilidades que se abren al finalizar la etapa de los estudios obligatorios. El compromiso institucional radica en continuar y afianzar dicha política.

En estos últimos años nuestras escuelas preuniversitarias han consolidado un esquema de trabajo colaborativo y común en torno al Consejo de Enseñanza Preuniversitaria. Los insumos de la evaluación externa, concluida en 2024, aportaron elementos valiosos para implementar acciones específicas. Sostener este esquema de trabajo será un eje central; es por ello que cobra relevancia continuar con acciones de vinculación de nuestras escuelas preuniversitarias con diferentes propuestas que emerjan desde las unidades académicas para contribuir a la formación continua de los docentes y a potenciar los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Partimos del convencimiento de que el trabajo colaborativo y solidario permite un mejor abordaje de las problemáticas que son comunes a este nivel de la enseñanza.



La permanencia en los estudios y la graduación son aspectos claves en el proceso de continuar asegurando el derecho a la educación; junto con el ingreso, la permanencia y la graduación, el desafío será repensar los planes de estudios de nuestras carreras (pregrado, grado y posgrado) a los efectos de implementar el **Sistema Argentino de Créditos Académicos Universitarios (SACAU)** durante 2026 y 2027. La UNL cuenta con estudios y experiencias valiosas para orientar tales procesos; la cuestión curricular se ve atravesada por diversas tendencias y complejidades sobre las que hay que reflexionar para mejorar las propuestas académicas y las prácticas de enseñanza y los aprendizajes. Lo antes dicho habilitará revisiones en torno al diseño y aprobación de nuevos reglamentos de carreras de grado (que integre también pregrado) y de cuarto nivel. Esas normativas podrían contemplar las políticas académicas transversales, los trayectos formativos nuevos, como las Diplomaturas, y otras certificaciones.

Se profundizará la **innovación pedagógica** sobre la base de los desarrollos en tecnologías educativas, la formación docente continua para la gestión de la educación mediada y la articulación entre unidades académicas. La virtualidad y los entornos híbridos se consolidarán como parte del modelo educativo integral de la UNL. La interpelación que los avances tecnológicos y sus incidencias en los procesos educativos provocan será objeto de estudio y exploración que se verán enriquecidos con la sistematización de experiencias y la construcción de criterios para aprovechar su potencial pedagógico. En ese sentido, como ejemplo de consideración de problemáticas emergentes, se seguirán abordando espacios de formación sobre prácticas académicas mediadas por IA.

Otra cuestión para destacar lo conforman las **Prácticas de Extensión de Educación Experiencial** que se han constituido en una verdadera innovación educativa, se vienen incorporando curricularmente en estos últimos 15 años, en las carreras de grado y pregrado e incluso en las escuelas secundarias de la UNL. Estas prácticas socio- educativas se definen conceptualmente desde una perspectiva de la extensión crítica, profunda, dialógica, democrática y transformadora, que se inscribe en el paradigma de la educación socio-crítica, tomando como modalidad pedagógica el enfoque de la Educación Experiencial.

Las políticas de **bienestar universitario** integran la agenda de temáticas y desafíos que la UNL debe continuar afianzando, mucho más en contextos de crisis e incertidumbre por los que transita hoy el sistema universitario y la sociedad en su conjunto. En este sentido, se buscará consolidar la igualdad de oportunidades en los estudios a través del fortalecimiento de becas, residencias y apoyos integrales; promover la salud y el bienestar emocional mediante políticas preventivas y de acompañamiento psicosocial; y fomentar la práctica del deporte y la recreación como herramientas de formación y cohesión social.



Asimismo, se propone avanzar en la accesibilidad y la inclusión plena, eliminando barreras físicas, comunicacionales y actitudinales; modernizar la gestión institucional del bienestar mediante el uso de tecnologías, indicadores y estrategias de seguimiento y evaluación; así como fortalecer las articulaciones con gobiernos, instituciones y organizaciones sociales para potenciar el impacto territorial de las políticas universitarias. En la misma línea, se aspira a consolidar una cultura universitaria basada en el cuidado, el respeto, la equidad de género, la sostenibilidad ambiental y la convivencia democrática.

En materia de salud, se vuelve indispensable continuar ocupándonos de la salud integral de todos los actores universitarios. Es imprescindible impulsar todas aquellas políticas que otorguen protección y bienestar y promuevan conductas saludables y acciones de prevención que permitan controlar factores de riesgos para la salud de toda la comunidad universitaria.

En lo que respecta al **posgrado y formación continua**, las prioridades se centrarán en expandir las propuestas de carreras de cuarto nivel (maestrías, especializaciones y doctorados), promoviendo su articulación; consolidar diplomaturas superiores y trayectos formativos cortos para graduados/as; ampliar la internacionalización del posgrado, con estrategias de movilidad y cooperación regional y fortalecer la sinergia con institutos de doble dependencia (CONICET-UNL) y las alianzas con el sector productivo y gubernamental.

En los últimos años se ha avanzado en la consolidación del nivel; la UNL ya comenzó la revisión del Reglamento de Cuarto Nivel y la evaluación de las Resoluciones Ministeriales sobre SCAU y carga horaria máxima. Además, se crearon formalmente los trayectos de Diplomaturas Universitarias y Superiores, certificaciones que atienden un amplio espectro de la demanda para el desarrollo de capacidades en nuestro país y en Latinoamérica.

Un aspecto innovador que contempla la complejidad del sistema universitario argentino, y que potencia los procesos de articulación entre niveles, la flexibilización e incorporación de otras experiencias formativas, en diálogo con la internacionalización, la movilidad y el reconocimiento de trayectos, lo constituye el tema de microcredenciales, entendidas como certificaciones que validan competencias específicas adquiridas en entornos de aprendizaje flexibles. Estas certificaciones han demostrado ser una herramienta valiosa para facilitar el acceso a oportunidades educativas y laborales en un mundo en constante evolución, y por ello su consideración formará parte de la agenda de trabajo.

Para todo ello, **será clave fortalecer la enseñanza**, en una perspectiva de innovación que promueva una sinergia en las prácticas educativas en un ambiente que integra nuevas presencialidades y



virtualidades, así como nuevos espacios y temporalidades del hacer universitario, para lo cual se requiere la formación docente continua y un mayor involucramiento de la comunidad educativa.

II. UNA UNIVERSIDAD QUE INVESTIGA, INNOVA Y TRANSFIERE

Ciencia, investigación e innovación para el desarrollo

La UNL se ha consolidado como un actor central en la producción de conocimiento científico y tecnológico. En la nueva etapa, el desafío es **dar un salto cualitativo**, promoviendo una investigación con mayor **impacto social, económico, ambiental y cultural**, es decir, impulsar de manera significativa procesos de generación de conocimientos en los contextos de su aplicación.

El histórico **Programa CAI+D** continuará siendo un pilar de la política científica institucional, pero será complementado con nuevas herramientas que fomenten la **cogestión del conocimiento** con actores públicos y privados. Esta estrategia permitirá pasar de proyectos orientados a proyectos co-construidos, con una mirada integral del desarrollo sostenible y a través de la **identificación de temas-problemas para la investigación, de manera conjunta con los destinatarios** y su participación en el proceso, incluyendo la evaluación social de sus resultados.

En este sentido, proponemos una nueva revisión del Programa CAI+D Orientados con el fin de proyectar su desarrollo para la gestión 2026-2030, con énfasis en la participación efectiva de actores del campo social, cultural y productivo en la construcción de la agenda para la investigación y en las instancias de evaluación.

Se impulsará la **consolidación de agrupamientos disciplinarios y co-disciplinarios, como centros, laboratorios e institutos** como espacios estratégicos de fortalecimiento y producción de conocimiento disciplinario e interdisciplinario, y se reforzarán líneas prioritarias definidas por la universidad y sus compromisos nacionales e internacionales (como por ejemplo los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y la Conferencia Regional de Educación Superior).

La **comunicación pública de la ciencia** será un eje transversal: se promoverán nuevos formatos digitales, audiovisuales y de divulgación que fortalezcan el vínculo entre la universidad y la sociedad, y que pongan en valor el conocimiento como bien colectivo.

La **transferencia tecnológica y la vinculación con el sector productivo y los distintos niveles del Estado** también serán áreas clave. Se revisarán los mecanismos de gestión de la vinculación y se generarán nuevos espacios asociativos, estrategias e instrumentos adaptados a las demandas del



contexto nacional e internacional, con especial foco en la sostenibilidad y la innovación. Asimismo, se fortalecerán las acciones de vinculación con el Parque Tecnológico Litoral Centro, potenciando la generación y acompañamiento de empresas de base tecnológica. En el mismo sentido, se propiciarán vínculos con otros Parques de similares características de la Región Centro (Entre Ríos y Córdoba).

El emprendedurismo, especialmente dirigido a jóvenes, constituye una política a fortalecer, así como la generación de proyectos interdisciplinarios de desarrollo tecnológico y servicios integrados con sectores productivos, entre otras iniciativas que potencian estas acciones.

III. UNA UNIVERSIDAD QUE SE PROYECTA A LA REGIÓN Y SE ABRE AL MUNDO

Extensión y desarrollo sostenible

El Estatuto UNL le otorga a la extensión un claro rol en su pertinencia **social, cultural y productiva**, definiendo su existencia como una de las tres funciones sustantivas con capacidad de incidir en procesos socio-culturales y socio-productivos, en el marco de las dimensiones conceptuales que definen y orientan la extensión social y cultural: **académica, institucional, pedagógica, ético-política, social y dialógica**.

La UNL cuenta con una rica historia de experiencias y desarrollos en materia de extensión universitaria desde su creación, y así lo estableció en su primer estatuto y lo reafirmó en sus sucesivas modificaciones. Hoy la extensión social y cultural en la UNL se define desde una perspectiva crítica, transformadora, dialógica y democrática, que se lleva adelante con pleno ejercicio de la autonomía y el pensamiento crítico, que se integra con la docencia y la investigación, y realiza aportes significativos en términos de inclusión y cohesión social, a la plena vigencia de los derechos humanos, a la calidad de las políticas públicas y al sentido ético de su accionar.

Los lineamientos que guiarán la gestión y las políticas de esta función sustantiva para el período de gestión 2026-2030, se orientarán a consolidar la institucionalización y el reconocimiento académico de la extensión de todos los actores universitarios, integrando esta función con la docencia y la investigación. Al mismo tiempo, se priorizará la construcción de agendas y acuerdos que promuevan acciones territoriales que canalicen las demandas y necesidades de los diferentes niveles del Estado y se constituyan en aportes para la formulación políticas públicas.

La revisión en pos de fortalecer el Sistema Integrado de Programas, Proyectos y Prácticas de Extensión, será otra de las acciones que debemos atender en el marco de nuestros procesos de



autoevaluación y evaluación externa, y en línea con los objetivos institucionales proyectados en el PIE 100+10.

Cultura universitaria y territorio

La cultura es una dimensión esencial del proyecto universitario. Forma parte de las políticas de extensión, pero simultáneamente moviliza y enriquece el acervo cultural de la propia comunidad universitaria. La UNL ha ganado prestigio y un importante lugar en la agenda de la ciudad y de la región, por la diversidad en el desarrollo de sus géneros artísticos y culturales y por la multiplicidad de sus actividades.

En estas dimensiones estrechamente relacionadas (cultura y territorio), es necesario lograr **una mayor articulación entre el área de Cultura, los museos, las reservas** de ciudad universitaria y Esperanza, **Ediciones UNL y las carreras**, integrando la dimensión académica con el desarrollo artístico y cultural de la UNL en sus diversos campos disciplinares de formación. Al mismo tiempo, **ampliar el alcance territorial de las políticas culturales de la UNL** a la ciudad de Esperanza y hacia las localidades vinculadas con los Centros Universitarios, como así también a otros municipios es aspecto a fortalecer. El **CreArte Litoral**, a modo de ejemplo, es una de las acciones que promueve el patrimonio integral y propicia la creación artística y la identidad regional. Y en esa misma senda, debemos fortalecer y ampliar el alcance territorial de la **Bienal de Arte Joven**, trabajando este evento con institutos, escuelas, organizaciones culturales y municipios de la región.

Internacionalización y redes de cooperación

La UNL ha considerado la Internacionalización como un eje estratégico fundamental para robustecer y potenciar su jerarquía como universidad de referencia, no solo en Argentina, sino en toda la Región. Esta política viene constituyendo una acción sostenida en pos de acrecentar la internacionalización del cuerpo académico, proyectando nuevas iniciativas y apoyándose en acciones ya existentes.

Para asegurar su avance, sobre todo ante este contexto de crisis e incertidumbre, es necesario poner en marcha dispositivos que articulen por un lado, la sinergia lograda entre numerosas universidades e instituciones académicas y científicas, y por el otro, las oportunidades de movilidad, intercambio, doble titulación, investigación conjunta, transferencia y otras colaboraciones que surjan en convocatorias de financiamiento internacional. La UNL buscará entonces, ampliar sus horizontes de internacionalización propiciando su participación en numerosas redes de cooperación e integración con el mundo, así como consolidar los vínculos que mantiene con organismos internacionales (tales como OPS, OMM, UNESCO, entre otros). Lograr este objetivo requiere un enfoque integral, que implica el diseño de estrategias que involucren la gestión y participación



institucional en su conjunto y que profundicen la aplicación de la perspectiva de la internacionalización de la enseñanza, la investigación, la extensión y la transferencia.

Llevar esta visión a la práctica de la “Internacionalización en Casa”, requiere que se pongan en acción y se diseñen, por ejemplo estrategias innovadoras en la enseñanza que permitan a estudiantes y docentes realizar experiencias colaborativas con colegas de otras universidades y culturas, así como fomentar la integración de nuestros docentes en grupos y proyectos de investigación interinstitucionales y el desarrollo de propuestas de capacitación “a medida” que permitan dar respuesta a las necesidades específicas de instituciones y organismos, por sólo mencionar algunas. Todo ello, además, se traducirá en un beneficio académico para la institución en general a la vez de potenciar la visibilidad de las capacidades de gestión y recursos humanos de nuestra comunidad universitaria.

Alianzas estratégicas con gobiernos en diferentes escalas y actores claves de la sociedad y de la producción

La esencia de una Universidad Reformista es su relación con el territorio, tal como se ha planteado anteriormente, siendo el Estado, en sus diferentes jurisdicciones, el actor central cuando se trata de contribuir con las políticas públicas. Esta cercanía y pertinencia en la vinculación de la Universidad con la construcción de tales políticas, reconoce el aporte de las Casas de Altos Estudios como parte constitutiva del Estado y la Sociedad, recayendo en el Estado la responsabilidad indelegable de garantizar la puesta en marcha de políticas públicas en materia de educación y de desarrollos científicos y tecnológicos. Pero a su vez, conocimientos científicos y académicos que se generan en las universidades públicas pueden contribuir significativamente a la solución de los más diversos problemas presentes en la sociedad, cada uno de los cuales se suele vincular con una o más políticas públicas del Estado.

Es desde este lugar, que las universidades públicas en el ejercicio pleno de la autonomía y el pensamiento crítico pueden aportar al desarrollo y calidad de las políticas públicas. Por este motivo, potenciar la articulación con los gobiernos en sus diferentes escalas de actuación (nacional, provincial y municipal) contribuye al desarrollo regional a partir de trabajar en la coordinación y complementariedad de equipos técnicos referentes que la universidad puede poner a disposición.

Los gobiernos provinciales (centralmente Santa Fe y Entre Ríos, territorios desde los que provienen mayoritariamente nuestros estudiantes) ejercen una influencia integral y abarcadora a lo largo del territorio, extendiendo su jurisdicción a todos los aspectos fundamentales de la vida social y económica de sus habitantes. Por ello, la relación que se plantea es de naturaleza altamente estratégica y buscaremos continuar con una relación colaborativa basada en las capacidades que



cada territorio pueda aportar. Este vínculo forma parte de una interacción virtuosa, en la que la Universidad ofrece sus desarrollos académicos, científicos y su innovación tecnológica; en este aspecto cabe destacar que la UNL ha sido pionera en la formulación e implementación de regulaciones, que fueron adoptadas como modelo en nuestro país para la transferencia de resultados de la investigación, que retorna en el enriquecimiento de todas sus funciones sustantivas y jalona el fortalecimiento institucional de sus comitentes.

Es de destacar el trabajo colaborativo realizado con los gobiernos locales. Abrir los espacios y construir nuevos canales de diálogo es indispensable para potenciar sinergias y garantizar la presencia territorial. Las necesidades de los gobiernos locales, como de otras instituciones intermedias de la región, de generar oportunidades para su comunidad y soluciones para los nuevos desafíos, son situaciones claves que la UNL debe y puede atender.

En este vínculo de la Universidad con los diversos actores presentes en el territorio, se potencian programas y mecanismos de cooperación interinstitucionales y la construcción de agendas que fortalecen las políticas académicas, de investigación, de extensión y transferencia, tales como el Programa Padrinos, las prácticas académicas y pasantías, el programa CAI+D Orientado, los Programas Institucionales de Extensión, Munigestión, solo para mencionar algunas de las iniciativas vigentes.

Desarrollo Territorial

La Universidad Nacional del Litoral (UNL) viene abordando el desarrollo territorial a través de una estrategia integral de vinculación y cooperación, buscando potenciar el crecimiento regional con un fuerte énfasis en la equidad social, eficiencia económica y sostenibilidad ambiental.

En este sentido, la UNL ha establecido una estrategia de **proyección territorial** que articula acciones con diversos actores, con base tanto en su sede central en la ciudad de Santa Fe, como en la ciudad de Esperanza donde cuenta con dos Facultades e Institutos de doble dependencia junto a CONICET, así como también en la ciudad de Gálvez y en Reconquista y Avellaneda, con sus históricos Centros Universitarios, a los cuales se suma el recientemente creado Centro Universitario Rafaela-Sunchales.

De esta manera, el posicionamiento de la UNL en el centro norte de la Provincia de Santa Fe se ha fortalecido con los años, desarrollándose no solo en la capital santafesina con su sede central, que cuenta con ocho Facultades, Institutos de Investigación, Escuelas, Parque Tecnológico, Predio UNL-ATE, Reserva Natural UNL entre otros espacios e infraestructuras que albergan las diversas actividades relacionadas con sus funciones sustantivas y el bienestar universitario.

También la UNL ha desarrollado el Polo Esperanza, a partir de la proyección y crecimiento sos-



tenido de las Facultades de Ciencias Veterinarias y de Ciencias Agrarias, con base en el ámbito agropecuario y demás disciplinas relacionadas con la producción, la gestión y administración, la alimentación, las tecnologías y la Salud, que integra el concepto de “Una Salud” (salud humana, animal y ambiental). Sus desarrollos científicos y tecnológicos, calidad académica en la formación brindada por sus carreras y cursos, sus trabajos de extensión y vinculación tecnológica y servicios y sus políticas de internacionalización, son reconocidos no solo en la provincia sino a nivel nacional e internacional.

Los Centros Universitarios, radicados en las localidades mencionadas en párrafos precedentes, se han constituido en unidades académicas de referencia de la UNL, que abordan campos de más de una disciplina en cada uno de ellos, que posibilitan el acceso a sus carreras a jóvenes que viven cerca de la sede en que cada Centro Universitario se encuentra funcionando. Por otra parte, el hecho que la UNL esté presente en cada microrregión, contribuye de manera significativa con la posibilidad de brindar de manera más directa sus ofertas académicas y su desarrollo científico, tecnológico, de extensión y vinculación con los sectores sociales y productivos.

A partir del desarrollo del Polo Esperanza y de la proyección territorial que vienen teniendo los Centros Universitarios, es importante destacar que, si bien la presencia histórica de la UNL ha sido y es de por sí relevante en toda la Región Litoral-Centro, la radicación de Unidades Académicas en diferentes localidades como las que se han referenciado, posibilita una mayor cercanía con los gobiernos locales, organismos provinciales, actores institucionales, sociales y de la producción y lo que no es menos importante, la relación directa con las instituciones educativas en cada microrregión.

Por todo ello, se plantea a manera de desafío, promover un **desarrollo socio-productivo sostenible**, que incorpore una visión de **equidad** en la distribución social de dichos resultados y que atienda la diversidad regional. En esta perspectiva del desarrollo, se plantea como desafío relevante, la democratización y apropiación social de los conocimientos y las tecnologías, como también ser una Universidad que cree cercanía y brinde mayor acceso a la educación superior.

A manera de síntesis, se destaca la confluencia entre las relaciones que cultiva la UNL en su proceso de vinculación con el sector productivo, en la extensión y en las redes de cooperación internacionales y el **desarrollo territorial** que refiere al rol de las estrategias de vinculación y cooperación no son fines aislados, sino los mecanismos esenciales que permiten a la UNL trascender sus muros para poner a disposición el capital científico, tecnológico y humano a su área de influencia. Es a través de estas relaciones que el conocimiento generado en el ámbito académico se canaliza eficazmente hacia la creación de empresas de base tecnológica, el fortalecimiento del



emprendedurismo local y la ejecución de proyectos interdisciplinarios que atienden las demandas específicas del territorio, consolidando así a la universidad como un motor fundamental para el progreso sostenido y la mejora de la competitividad de la región.

IV. UNA UNIVERSIDAD QUE SE GESTIONA CON CALIDAD Y TRANSPARENCIA

La calidad institucional y la transparencia son condiciones indispensables para la confianza pública. Por eso, el inicio de la gestión 2026–2030 estará marcado por la **Cuarta Autoevaluación y Evaluación Institucional ante CONEAU**, proceso que permitirá revisar logros, desafíos y metas futuras.

Se avanzará en la **consolidación del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC)**, integrando la información estratégica de las distintas áreas universitarias. Este sistema garantizará coherencia, trazabilidad, transparencia y mejora continua en todos los procesos académicos, administrativos y de gestión.

A partir de la digitalización de los procesos, cuyos avances han sido muy significativos, la UNL se presenta como una institución pública líder en este aspecto. Esta **modernización administrativa** por ende, continuará integrando tecnologías y se orientará a la incorporación progresiva, por ejemplo de herramientas con base en **inteligencia artificial (IA)**, que coadyuven en la generación de información para la toma de decisiones y la optimización de los procesos internos. Para ello, se desarrollarán instancias de **capacitación específica en administración e IA** para equipos de gestión y personal docente, aprovechando las capacidades de nuestras unidades académicas.

Por lo antes expuesto, podemos destacar que en el contexto de la universidad pública argentina, y desde una perspectiva del Modelo Reformista que sostenemos, el concepto de **Gobierno Abierto** se traduce en la práctica de la transparencia y la participación como dimensiones esenciales de la misión social universitaria. Un Gobierno Abierto implica una gestión universitaria que maximiza la transparencia a través de la rendición de cuentas permanente, así como la participación y el cogobierno, en base a la construcción colectiva de decisiones producto de un proceso de construcción de consensos. Esto se materializa, por un lado, a través de políticas institucionales que aseguran la trazabilidad y mejora continua de todos los procesos académicos, administrativos y de gestión. Y por el otro, en la conformación de ambientes de participación democrática y en la construcción de agendas consensuadas entre sus claustros, pero también con el Estado y la Sociedad, incidiendo con su aporte en las políticas públicas consecuentes. En esencia, es la puesta en valor de la legitimidad que se construye desde la apertura y el diálogo de la comunidad universitaria y con su contexto.



Infraestructura, recursos y equipamiento

A los fines de consolidar y expandir la propuesta académica (pregrado, grado y posgrado), implementar políticas de ciencia, tecnología e innovación, y contar con estrategias y metodologías que aseguren una adecuada vinculación con los sectores sociales, productivos y de servicios, es fundamental brindar condiciones apropiadas en todas las unidades académicas, que dispongan, no solo de recursos humanos capacitados y de recursos financieros, sino también que cuenten con la infraestructura que les permita desarrollar las capacidades operativas.

En materia de **infraestructura y equipamiento**, se continuará con los proyectos en curso - como el Aulario Costanera Este y las Residencias Universitarias en Esperanza - y se implementará un **plan integral de mantenimiento, equipamiento científico y ampliación edilicia** en función de las prioridades académicas e institucionales, con especial atención a las necesidades críticas de espacio físico que revisten algunas unidades académicas. Se promoverá el uso racional de los recursos, la sostenibilidad y la capacitación en gestión de infraestructura avanzada, asegurando que la UNL cuente con entornos adecuados para enseñar, investigar y vincularse con la sociedad.

La base de estas aspiraciones será asegurar los recursos financieros necesarios para sostener, laboratorios especializados, el centro de simulación de ciencias médicas, los complejos de alta tecnología, como el Data Center, entre otros, y garantizar que la infraestructura acompañe el crecimiento de las diferentes carreras y los nuevos enfoques de vinculación tecnológica.

No puede dejar de reconocerse que el Plan de Infraestructura que se viene implementando tiene el fuerte condicionamiento del ajuste sufrido en el Presupuesto Nacional y todas las incertidumbres que persisten en esta materia, lo cual, acorde con la filosofía reformista de la UNL, nos lleva a interpelar nuestra creatividad para obtener nuevas fuentes de financiamiento.

CONSIDERACIONES FINALES

El lema “Lux Indeficiens” de nuestro sello mayor, que señala la luz que no se extingue, que nunca se apaga, reconoce al pasado como fuente de inspiración esencial de la identidad colectiva de una institución que está comprometida en crecer y hacer crecer. Hoy ese compromiso se traduce en el imperativo de trabajar más que nunca por una Educación Pública de excelencia, con inclusión y cohesión social y con pertinencia, entendiendo a la misma como un bien social y un derecho humano fundamental, tal como se ha definido en las dos últimas Conferencias Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe (CRES).



Con el ideario reformista que ilumina nuestro camino, con la historia construida por nuestros antecesores y con la premisa de siempre mirar hacia el futuro, la UNL se potencia conjugando historias, trayectorias, construcción colectiva y proyección. En este camino, identificamos los siguientes desafíos centrales que asumimos como compromiso para la próxima gestión de gobierno de la UNL 2026-2030:

- El desafío de integrar las funciones sustantivas de enseñanza, investigación y extensión, en la búsqueda de nuevas maneras de enseñar y de aprender, nuevas formas de construir conocimientos y de generar las condiciones para una mayor apropiación y democratización de los mismos por parte del Estado y la Sociedad.
- El desafío de analizar, rever y adecuar todas las carreras de pregrado, grado y posgrado de la UNL en función de los acuerdos alcanzados en la adopción del SACAU y la revisión de nuestras políticas académicas para profundizar aciertos y proponer alternativas de mejora a los problemas que requieren intervención institucional.
- El desafío de ampliar las ofertas de carrera (pregrado, grado y posgrado) y propuestas formativas integradas que den respuesta a las necesidades que emerjan para los próximos años.
-El desafío de la democratización del ingreso y la permanencia y al acompañamiento de los estudiantes para su correspondiente graduación.
- El desafío de pensar en una adecuada producción del conocimiento, consolidando las áreas de investigación en las que se destaca la UNL, promoviendo el desarrollo de líneas de acción que profundicen su perfil orientado a la solución de problemas sociales y del medio productivo, la coproducción de conocimientos y experiencias con actores sociales o productivos, y los vínculos con actores estratégicos de la región y el mundo en materia de investigación y extensión.
- El desafío de contribuir a la construcción de una sociedad justa basada en los saberes a través de la creación de modelos propios que puedan ser eficaces para resolver nuestros problemas de pobreza, desigualdad y accesibilidad a los bienes públicos, los que constituyen un imperativo de época que nos compelen a la acción en la formación de ciudadanos comprometidos y allí es fundamental el rol que asumen nuestros graduados como agentes transformadores de la realidad, protagonistas de su tiempo y que extienden la proyección de la UNL a sus ámbitos y geografía de trabajo.



- El desafío de la integración y la consolidación de los vínculos institucionales a través de la comunicación, resignificando las propuestas de socialización y difusión de los conocimientos, logros alcanzados por el valioso capital humano de nuestras facultades, institutos y centros, y consolidando el sentido de pertenencia hacia el interior de los actores que conforman la comunidad educativa. En escenarios complejos y sobreabundantes de información, se requiere acrecentar los esfuerzos para poner a disposición de la sociedad los conocimientos y saberes que la Universidad genera en el desarrollo de sus funciones sustantivas.
- El desafío de fortalecer la comunicación estratégica para la construcción de identidad y la rendición de cuentas. Es necesario implementar un plan integral que dialogue con los diferentes segmentos de la comunidad universitaria y la sociedad; el desarrollo de una estrategia de comunicación específica que atienda las particularidades de los diferentes claustros y grupos etarios se constituye también, en un aspecto clave.
- El desafío de trabajar por una universidad integrada en la región y atenta a los escenarios culturales de un mundo globalizado, reforzando los acuerdos académicos, científicos y culturales que faciliten la tarea y la formación de profesionales desde un espíritu integracionista y de cooperación.
- El desafío de contribuir de manera significativa a la identificación, generación, desarrollo y evaluación de políticas públicas, a partir del rol que ocupa a la universidad y desde el pleno ejercicio de la autonomía y del pensamiento crítico.

Estos desafíos, interpelan centralmente a UNL y a su relación con el Estado y la sociedad. Orientan sus políticas académicas e institucionales hacia una mayor integración de sus funciones sustantivas (enseñanza, extensión e investigación) en la búsqueda permanente de calidad, pertinencia e innovación, identificando al conocimiento como el sustrato estratégico más importante para el desarrollo presente y futuro. Promueve una mayor participación en las políticas públicas y su integración académica y científica con el mundo, a partir de su identidad, pluralidad y autonomía.

La presente propuesta de gobierno para la gestión de la UNL 2026-2030, proyecta nuestra universidad para transitar este Siglo XXI con la firme decisión de llevar adelante las transformaciones necesarias e indispensables que se requieren realizar, con el convencimiento por parte de nuestra comunidad universitaria de que en los tiempos actuales es imperativo asumir el compromiso de seguir construyendo la universidad con excelencia, autonomía, criticidad, democracia, pluralidad, pertinencia, compromiso social, ético, ambiental y responsabilidad en su accionar; todos estos



conceptos y valores inseparables de un modelo de universidad que contribuye de manera sustantiva a la producción de conocimientos e innovación, a la formación integral, a la cohesión e inclusión social y al desarrollo sostenible.

Estos son sólo algunos lineamientos de trabajo que esperamos puedan ser enriquecidos a partir de los aportes de todos los integrantes de la comunidad educativa de la UNL, para que en el inicio de una nueva gestión de gobierno se constituyan en la hoja de ruta institucional que le de forma y articule los proyectos en desarrollo y sea capaz de diseñar y poner en marcha nuevas propuestas emergentes a partir del diálogo con el contexto y las condiciones de desarrollo institucional.

Estamos convencidos de que la construcción colectiva de las políticas colabora directamente en la democratización institucional, y estimula a las personas a sentir como propias las realizaciones comunes. Necesitamos de una tarea conjunta, de trabajo mancomunado, de miradas amplias, de debates y de consensos.

Laura Tarabella-Rectora
Liliana Dillon-Vicerrectora