



CENUR
N O R E S T E



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Plan de Trabajo para la Dirección de la Sede Universitaria – Período 2025-2029

MSc. Cecilia Marrero Méndez

10/10/2025

Sede Tacuarembó, Universidad de la República

Cocrearón la propuesta: Marcela Ibáñez, Julio Sayes, María Etcheverría, Ana Gómez González, Amalia Stuhldreher, Carlos Machado, Daniel Cal, Diego Passarella, Víctor Viana, Alejandro Benítez, Rodolfo Franco, Rebeca Baptista, Araseli Acosta, Paula Barrero, Virginia Morales, Nadia Rodríguez, Lucía Morales, Patricia Basile, Carolina Jorge, Ana María Casnati, Mariana Porta. Y con aportes de varios Docentes, Funcionarios TAS, Egresados y Estudiantes.

Resumen

El presente Plan de Dirección de la Sede Tacuarembó (2026–2029) se concibe como una hoja de ruta estratégica que articula las funciones universitarias de enseñanza, investigación, extensión y gestión con las particularidades territoriales del noreste del país. Se asume que el territorio no es únicamente un espacio físico, sino un escenario socialmente construido, atravesado por conflictos, desigualdades y potencialidades, donde la Universidad de la República puede y debe actuar como agente transformador.

En este marco, la comunicación organizacional se reconoce como dimensión constitutiva y estratégica para fortalecer una cultura institucional compartida, fortalecer la identidad de la sede y motivar a diversos actores a participar en espacios de diálogo en diversos temas con la comunidad universitaria. La comunicación, concebida como práctica cultural, política y estratégica, permitirá visibilizar las acciones de la sede, transparentar la gestión y estrechar los vínculos con la sociedad.

El plan se ha estructurado en ejes estratégicos que dialogan con el Plan Regional presentado por la Dirección del CENUR Noreste a cargo de la Prof. Dra. Isabel Barreto, el Programa Regional de Enseñanza Territorial (PRET, 2019), garantizando coherencia institucional y pertinencia territorial. Y que toma insumos generados colaborativamente con un grupo de docentes, investigadores, funcionarios, egresados y estudiantes de la Sede Tacuarembó. A través de estos ejes se busca: construir una identidad y una cultura organizacional que posicione a la Sede como referente en su rol académico y social, consolidar la enseñanza; promover la investigación que aborde problemáticas locales y fortalecer líneas de investigación con reconocimiento nacional e internacional; potenciar la extensión y el relacionamiento con el medio; optimizar la gestión, la comunicación y la infraestructura; fortalecer las comisiones con perspectiva de derechos humanos; y ampliar los espacios de bienestar y de participación democrática. Además, contribuye con el desarrollo de dinámicas para el trabajo colaborativo interinstitucional con organizaciones del Campus Interinstitucional de Aprendizaje, Investigación e innovación y con otras organizaciones locales, nacionales e internacionales.

La implementación de este plan no se limita a la ejecución de acciones aisladas, sino que apuesta a la construcción colectiva de un proyecto académico y social que trascienda a la sede y aporte al desarrollo integral del noreste del país. Se plantea, además, un compromiso con la evaluación continua y la mejora permanente, en el entendido de que los desafíos de la educación en el territorio requieren adaptabilidad, innovación y cooperación.

Con este plan se contribuye a que la Sede Tacuarembó de la Universidad de la República reafirme su vocación de ser un nodo académico, científico y cultural estratégico, que promueve la democratización del conocimiento, el fortalecimiento de las capacidades locales y la construcción de un futuro más equitativo, sustentable y participativo para la región y para el país en su conjunto

Contenido

Introducción	4
Capítulo 1 Misión y Visión.....	6
Visión de la Sede Tacuarembó	6
Misión de la Sede Tacuarembó	7
Capítulo 2. Diagnóstico Situacional.....	7
Capítulo 3. Objetivos estratégicos 2026–2029	10
Eje 1. Identidad. Cultura y posicionamiento institucional	10
Eje 3. Enseñanza y Fortalecimiento de Carreras	13
Eje 4. Investigación con pertinencia regional e internacional	15
Eje 5. Extensión y relacionamiento con el medio	16
Eje 6. Gestión institucional, gestión edilicia.....	17
Eje 6. 1 Gestión institucional.....	17
Eje 6. 2. Gestión edilicia	18
Órdenes de Cogobierno y ámbitos de participación.....	20
MATRIZ ESTRATÉGICA ACCIONES Y PLAZOS	21
Referencias bibliográficas	27

Introducción

La Universidad de la República, en el marco de su política de descentralización y regionalización (Ley N.º 15.739, Art. 3; Ordenanza de Descentralización Universitaria, 2002), ha impulsado la creación de Centros Universitarios Regionales (CENUR) como espacios estratégicos para democratizar el conocimiento y ampliar el acceso a la educación superior en el interior del país. En este marco, el CENUR Noreste, que integra las sedes de Rivera, Tacuarembó y la Casa de la Universidad de Cerro Largo, constituye un proyecto académico y social fundamental para la consolidación del desarrollo regional.

La sede Tacuarembó se ubica en un territorio caracterizado por fragmentación socioterritorial, históricamente asociada a menor presencia estatal, menor inversión en infraestructura y mayores niveles de vulnerabilidad socioeconómica (Rodríguez Miranda et al 2024). El territorio no puede entenderse únicamente como escenario físico o geográfico, sino como un espacio socialmente construido y políticamente disputado, en el que se producen desigualdades y, al mismo tiempo, se configuran oportunidades de innovación (Scholz, 2010; 2019).

Desde esta perspectiva, la planificación universitaria debe asumir explícitamente la dimensión territorial como eje estructurante. Siguiendo a Santos (1996), el territorio resulta de la interacción entre sistemas de objetos (infraestructuras, equipamientos, recursos) y sistemas de acciones (prácticas sociales, políticas, percepciones). Esta interacción se observa en el noreste uruguayo, donde las condiciones socioterritoriales condicionan las prácticas educativas y de investigación, pero también abre posibilidades de resignificación a través de la extensión y la vinculación social.

La multiterritorialidad (Haesbaert, 2012) aporta otra clave interpretativa, al mostrar cómo los actores operan simultáneamente en diferentes escalas y espacios: lo local, lo regional, lo nacional e incluso lo transfronterizo en Rivera–Livramento o Melo–Río Branco. Esta superposición de territorialidades: estatales, productivas, sociales y académicas exige que la planificación universitaria reconozca y gestione dinámicas complejas que trascienden el espacio físico inmediato.

Asimismo, los conflictos deben entenderse como procesos productivos que generan nuevas territorialidades. Para Mele (2016), lejos de ser anomalías, los conflictos producen innovaciones en las formas de habitar, apropiarse y gestionar los espacios. En el ámbito universitario, las disputas por recursos, identidades y sentidos se traducen en la creación de nuevas prácticas de cogobierno, en la apropiación colectiva de espacios académicos y en la emergencia de redes comunitarias que fortalecen el vínculo entre universidad y sociedad (Scholz, 2010; 2019).

Este enfoque se complementa con la perspectiva de las políticas públicas como procesos sociales. Según Oszlak y O'Donnell (1981), las políticas no son decisiones técnicas aisladas, sino arenas de negociación en las que actores estatales y no estatales definen problemas,

asignan recursos y configuran agendas. Para la sede Tacuarembó, esto implica que toda política educativa o de extensión debe leerse en clave relacional: cómo se apropian los actores locales de las propuestas centrales de la Udelar, cómo se generan tensiones y redefiniciones, y qué dinámicas emergen de estas interacciones.

La escala se vuelve aquí un concepto central. Como señala Brandão (2010), las escalas no son niveles jerárquicos preexistentes, sino construcciones sociales conflictivas y contingentes. En el caso del CENUR Noreste, la articulación entre lo local, lo regional y lo nacional requiere repensar la planificación estratégica como un proceso multiescalar, donde las decisiones académicas y de gestión dialoguen con las subjetividades, redes y capacidades estatales que estructuran el territorio.

En este marco, la comunicación organizacional adquiere un rol fundamental como dimensión estratégica de la planificación. La disciplina ha evolucionado desde un enfoque meramente instrumental hacia una visión cultural y política en la que la comunicación constituye a la organización misma (Krohling Kunsch, 2003; Rebeil Corella et al., 2004). La universidad, como comunidad de sentido, se construye a través del lenguaje, las narrativas y las prácticas comunicativas que articulan identidad, participación y pertenencia (Chanlat, 2006).

Además, la comunicación organizacional se configura como espacio de negociación y de gestión del conflicto, en tanto posibilita el diálogo entre actores con intereses diversos, tanto internos como externos a la institución. En este sentido, un plan de comunicación estratégica es imprescindible para fortalecer el cogobierno, garantizar transparencia, proyectar la sede hacia el entorno y reforzar la visibilidad de la producción académica y cultural de Tacuarembó y de la región.

En síntesis, este plan de dirección incorpora la dimensión territorial y la comunicación organizacional como pilares transversales. El territorio se entiende como espacio en disputa, atravesado por conflictos productivos, escalas múltiples y procesos de multiterritorialidad. La comunicación organizacional, por su parte, se reconoce como práctica constitutiva de la identidad institucional y como herramienta estratégica para la articulación con diversos actores con los que la sede interactúa con y desde la sociedad. Este doble enfoque permite que la sede Tacuarembó avance en la consolidación de su rol como actor académico, social y político clave en el noreste del país.

En coherencia con estos lineamientos, el presente **Plan de Dirección de Sede 2026–2029** se justifica en la necesidad de:

- Alinear las acciones locales con el Plan Regional del Cenur Noreste (2025–2029) y con los objetivos estratégicos de la Udelar.
- Alinear objetivos estratégicos con el Programa Regional de Enseñanza Territorial (PRET 2019)
- Generar una identidad y una cultura organizacional que contribuyan al posicionamiento y reputación de excelencia universitaria.

- Contribuir a generar alianzas estratégicas con organismos del Campus y otros actores locales, nacionales e internacionales.
- Fortalecer la oferta académica de grado y posgrado en áreas prioritarias para la región noreste del país y construir una visión integral que consolide carreras de grado y posgrado.
- Consolidar líneas de investigación e innovación con impacto directo en el desarrollo productivo y social del territorio.
- Impulsar la extensión universitaria con un posicionamiento en temas específicos de la región y la vinculación con actores locales, sociales, institucionales, productivos, entre otros.
- Mejorar las condiciones de infraestructura, gestión y comunicación estratégica de la sede.

Se concibe como una herramienta de gestión integral que permitirá orientar las decisiones, jerarquizar prioridades y evaluar resultados, siempre en un marco participativo y democrático. Además, se considera una hoja dinámica que se adaptará en cada caso a las situaciones contextuales.

El plan representa una apuesta a la profundización del proceso de descentralización universitaria, reafirmando la vocación de la Udelar como universidad pública, autónoma, cogobernada y comprometida con el desarrollo integral del país.

Capítulo 1. Misión, visión

Toda planificación estratégica requiere partir de una definición clara de la misión, visión y valores institucionales. Actualmente, el CENUR Noreste no cuenta con un documento aprobado que explicita estos elementos, aunque se orienta por el Programa Regional de Enseñanza Terciaria (PRET). Este plan propone formalizar y socializar una declaración de identidad que guíe el accionar durante los próximos cuatro años, reconociendo que la universidad es también un actor territorial, que interviene en procesos sociales y productivos, y cuya identidad se construye colectivamente a través de la comunicación organizacional.

Visión de la Sede Tacuarembó

1. Ser un centro de referencia académica, científica y cultural en el noreste del país, integrando las funciones de enseñanza, investigación y extensión para contribuir al desarrollo sostenible de la región noreste. Consolidarse como un espacio de articulación con actores locales, nacionales y transfronterizos que fomente la cooperación, el conocimiento y la innovación.

Misión de la Sede Tacuarembó

2. Contribuir a la democratización y descentralización de la educación superior en Uruguay mediante la formación de profesionales comprometidos con su entorno, la producción y difusión de conocimiento pertinente y éticamente responsable, y la promoción de procesos de innovación orientados a las necesidades y potencialidades del territorio.

La misión y la visión asumen a la comunicación organizacional como un recurso central para articular la vida interna de la sede con su entorno social, potenciando el cogobierno y la construcción de identidad institucional en el marco del CENUR Noreste.

Estos principios orientarán la gestión y servirán de marco para la definición de estrategias y metas concretas.

Capítulo 2. Situación Institucional

La Evaluación Institucional 2024 del Cenur (borrador), las actividades desarrolladas en los meses de julio, agosto y setiembre 2025 en el rol de asistente académica de la Dirección de Tacuarembó, y el proceso participativo docente con tres encuentros, constituyen una de las bases del diagnóstico en este plan. Se relevaron percepciones y datos que permiten identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

FIG. 1 FORTALEZAS

FORTALEZAS

- Participación docente en instancias de cogobierno y percepción positiva de dicha experiencia.
- Diversificación de la oferta académica, con programas de enseñanza en crecimiento.
- Plantel docente con formación y radicación en la región. Existencia de Polos de Desarrollo Universitario (PDU) que sostienen líneas de investigación y generan cargos docentes radicados en la región.
- Participación estudiantil en actividades de extensión y en proyectos de investigación.
- Reconocimiento de los funcionarios TAS que han colaborado con el desarrollo de una Unidad Ejecutora a pesar de no tener crecimiento en la malla de personas para las tareas requeridas.
- Actitud y compromiso de los recursos humanos.
- Capacidades para transformar tecnicaturas en licenciaturas.
- Interdisciplina y baja conflictividad docente.
- Localización estratégica del Campus interinstitucional de investigación, aprendizaje e innovación (INIA, MGAP, SUL, Plan Agropecuario, DILAVE) y localización geográfica corredores rutas nacionales de norte a sur y de este a oeste y las oportunidades que habilita para encuentro socio-productivo, educativo y cultural.
- Vínculo con el medio (empresas agroindustriales, Intendencia departamental, proyectos con INIA y MGAP).



FIG 2 DEBILIDADES

DEBILIDADES

- Debilitamiento del sentido de pertenencia frente al crecimiento y falta de estrategia de gestión del cambio.
- Escasez de recursos humanos en varias áreas clave que inciden en la gestión administrativa, académica.
- Cogobierno y participación: debilitamiento del orden docente, necesidad de motivación y liderazgo compartido. Baja participación estudiantil en cogobierno, vinculada a falta de oportunidades y desconocimiento de los mecanismos.
- Ausencia de un plan estratégico con misión y visión institucional explicitada formalmente
- Carencias en mecanismos de apoyo a trayectorias estudiantiles diversas y necesidades específicas.
- Falta de seguimiento a egresados de la sede.
- Deficiencias en infraestructura: falta de lugares para reuniones, espacios para docentes, limitaciones de equipamiento tecnológico, mantenimiento insuficiente.
- Escasa visibilidad externa de las actividades de enseñanza, investigación y extensión.
- Falta de planificación y seguimiento en gestión académica.
- Sobrecarga y dispersión de tareas docentes y administrativas.
- Falta de espacios de generación de ideas colectivas.
- Falta de coordinación para abordar infraestructura entre CENUR, DGA, CCI y otros actores

FIG.3 OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES

- Cultura organizacional: procesos de inducción de nuevos docentes y funcionarios TAS, fortalecimiento del sentido de pertenencia.
- Potencial de establecer convenios con organismos públicos y privados para potenciar la inserción de la sede y contribuir con la generación de conocimiento.
- Disponibilidad de instrumentos nacionales de financiamiento (ANII, MEC, gobiernos departamentales).
- Demanda creciente de programas de educación permanente y posgrado en la región.
- Posibilidad de fortalecer redes nacionales e internacionales de investigación e innovación.
- Datos generados por las carreras que pueden sistematizarse y aprovecharse.
- Optimización de la división de tareas dentro de las unidades académicas como estrategia de eficiencia.
- Repensar modalidades de enseñanza adaptadas a nuevos contextos.
- Cantidad de funcionarios y redistribución en áreas claves.
- Posibilidad de innovación y aplicación de nuevas tecnologías en infraestructura.
- Ampliación de la sede como tema prioritario en la agenda regional y nacional.
- Posibilidad de visibilizar la sede como referente universitario nacional e internacional.

FIG.4 AMENAZAS

AMENAZAS

- Limitaciones presupuestales y dependencia de decisiones centrales de la Udelar.
- Desigualdades en el desarrollo relativo de las tres sedes del CENUR.
- Riesgo de fragmentación institucional por debilidad en la generación de cohesión e integración en el proceso de desarrollo del CENUR NE y debilidades en el desarrollo de estrategias de identidad y de cultura organizacional.
- Competencia creciente de instituciones universitarias privadas en la región lo que conduce a una disminución del número de estudiantes.
- Escasa capacidad para atraer y retener nuevos recursos humanos por razones diversas, entre ellas montos salariales y escasa apertura de convocatorias.
- Dinámicas en Rivera y Cerro Largo que pueden desplazar oportunidades para Tacuarembó.
- Posible falta de integración interinstitucional en gestión de infraestructura.

Este diagnóstico permite definir líneas estratégicas de acción que respondan a las necesidades más urgentes y al mismo tiempo proyecten un desarrollo a cuatro años para la sede.

Capítulo 3. Objetivos estratégicos 2026–2029

El plan de trabajo se estructura en torno a seis ejes estratégicos que buscan responder a los desafíos identificados en el diagnóstico institucional y que se alinean con la misión y visión propuestas, así como con el Plan Regional del CENUR Noreste 2025-2029 de la Directora Isabel Barreto.

Estos ejes no son compartimentos estancos, sino dimensiones interrelacionadas que deben desarrollarse en paralelo, retroalimentándose mutuamente.

FIG 5. Ejes Estratégicos



Eje 1. Identidad. Cultura y posicionamiento institucional

Objetivos:

- Posicionar a la sede Tacuarembó y al CENUR NE en el imaginario nacional, local y regional y fortalecer la identidad universitaria en el territorio.
- Promover una cultura organizacional compartida que refuerce la identidad institucional, el sentido de pertenencia y los valores.
- Optimizar la gestión de la información y la comunicación para mejorar el posicionamiento de la sede en la región noreste.

- Contribuir a la integración del CENUR NE como institución académica universitaria rectora de la UDELAR en la región, articulando las cuatro funciones con las sedes que lo integran.
- Retomar y fortalecer la relación y la visibilidad del Campus interinstitucional de aprendizaje, investigación e innovación.

Acciones:

- Diseñar campañas de identidad institucional para visibilizar la sede en la región y el país.
- Promover la participación de la sede en redes interinstitucionales nacionales e internacionales.
- Impulsar actividades interdisciplinarias que fortalezcan la cohesión interna.
- Establecer espacios permanentes de reflexión colectiva para pensar la visión estratégica de Tacuarembó e implementar la propuesta de trabajo en conjunto con la comunidad universitaria.
- Implementar un Plan de Comunicación Organizacional que integre procesos internos y fortalezca la vinculación entre la región, el Campus y el entorno.
- Realizar reuniones periódicas con direcciones y Dirección de División para unificar criterios y procedimientos y con otros ámbitos de toma de decisiones para impulsar un liderazgo colectivo.
- Desarrollar un sistema integral de información junto a funcionarios TAS de bibliotecología, archivología e informática, Dirección de División y docentes de Unidades Académicas que automatice tareas repetitivas y agilice procesos administrativos.
- Generar bases de datos y dispositivos de gestión del conocimiento para reducir tiempos de respuesta.
- Implementar un programa de inducción y acompañamiento para nuevos docentes y funcionarios TAS con el acompañamiento de la Escuela de Gobierno.
- Organizar encuentros institucionales periódicos entre unidades académicas y servicios de apoyo.
- Diseñar un plan de fortalecimiento de Unidades académicas (Extensión, Educación Permanente, Unidad de Apoyo a la Enseñanza, Unidad de comunicación). Alcanzar efectividad de los cargos en las Unidades. Incorporar un Grado 3 en Comunicación en Extensión con alcance regional.

- Promover el proceso de departamentalización académica
- Promover la integralidad de funciones (enseñanza, extensión, investigación) en cada Unidad Académica institucional.
- Relanzamiento del Campus Interinstitucional y plan de trabajo colaborativo para el desarrollo de actividades conjuntas.

Indicadores:

- Nivel de reconocimiento de la sede en encuestas de percepción
- Nivel de pertenencia de estudiantes, docentes y funcionarios TAS.
- Eficiencia en los canales de comunicación y retroalimentación.
- Número y porcentaje de nuevos docentes y TAS que completan el programa de inducción.
- Nivel de satisfacción de los participantes (encuestas post-actividad).
- Nuevos Cargos en Comunicación y Extensión y efectividad de los cargos.
- Actividades conjuntas interinstitucionales de Campus

Entregables:

Plan de Comunicación Organizacional

Sistema de información para la agilidad en la gestión.

Documento del plan elaborado y aprobado para el fortalecimiento de las Unidades y la integralidad de las funciones.

Documento con el plan de vinculación y acuerdos interinstitucional Campus

Eje 1. 2 Vinculación con el medio

Objetivo: Promover la vinculación con diversos actores locales

Acciones:

- Generar espacios de encuentro con actores sociales, económicos, productivos, políticos, entre otros para fortalecer la apropiación de la sede.
- Organizar actividades abiertas (culturales, científicas, académicas) que proyecten a la sede como referente.

Indicadores propuestos:

Número de acuerdos, propuestas o proyectos surgidos de los encuentros con actores sociales, económicos, políticos, etc.

Diversidad de temáticas abordadas (culturales, científicas, académicas).

Número de proyectos conjuntos desarrollados en el marco de la promoción de redes interinstitucionales.

Entregables:

Informe de convenios o acuerdos con actores interinstitucionales.

Eje 3. Enseñanza y Fortalecimiento de Carreras

Objetivos

- Fortalecer la enseñanza universitaria mediante la innovación educativa y pedagógica, promoviendo el uso crítico de tecnologías digitales y modalidades adaptadas al contexto territorial. Se impulsará una educación abierta y una docencia situada, que contemple la diversidad de docentes y estudiantes, favoreciendo la inclusión, el acceso al conocimiento y la participación en comunidades de aprendizaje, crear grupo de investigación aplicada en TIC, incluyendo a las inteligencias artificiales.
- Fortalecer las carreras de grado y promover el desarrollo de programas de posgrado, tanto los propuestos por la sede como en articulación con otros servicios universitarios, consolidando trayectorias académicas integrales y oportunidades de formación avanzada en el territorio.
- Contribuir con los procesos de transformación de trayectorias de pregrado en grado, así como planificar y consolidar mecanismos de seguimiento de egresados y de difusión académica que permitan fortalecer el vínculo entre la sede, el territorio y los profesionales formados. Promover el proceso de departamentalización académica
- Promover el desarrollo de espacios y actividades que involucren a Estudiantes y egresados en Progres.

Acciones:

- Evaluar la oferta académica de la sede, identificando fortalezas y debilidades.
- Diseñar e implementar programas de innovación pedagógica en conjunto con la CSE.
- Diseñar e implementar un programa de inducción y acompañamiento para nuevos docentes.
- Generar dispositivos de vinculación entre Educación Permanente y diversos colectivos sociales.
- Generar mayor interacción entre la Unidad de Apoyo a la Enseñanza y las carreras mediante la Comisión Local y Regional de Carreras.
- Contribuir al protocolo para Personas Privadas de Libertad.
- Fomentar la interacción entre las Unidades de Comunicación, Extensión, Enseñanza y Educación Permanente para apoyar actividades relacionadas con la enseñanza.
- Fortalecer los vínculos con servicios académicos nacionales e internacionales.
- Desarrollar proyectos de investigación en enseñanza e innovación pedagógica en coordinación con la CSE y generar insumos para el desarrollo de modalidades de enseñanza con TIC incluyendo inteligencias artificiales.
- Identificar oportunidades de mejora en carreras de grado e inicio de posgrados en colaboración con la Comisión de Carreras Local.
- Contribuir con procesos de transformación de trayectorias de pregrado en grado (tecnicaturas en licenciaturas).
- Establecer un programa de seguimiento de egresados/as.
- Planificar y ejecutar campañas anuales de difusión de carreras.
- Fortalecer vínculos con actores del territorio para ampliar propuestas académicas.
- Crear un observatorio de información académica que centralice datos de oferta, demanda y resultados de carreras en coordinación con SECIU.
- Iniciar instancias para generar hoja de ruta hacia la departamentalización
- Coordinar y articular con Progresá el desarrollo de espacios para acompañar a estudiantes y egresados.

Indicadores propuestos

- Tasa de ingreso, retención y egreso estudiantil.
- Porcentaje de docentes que participan en actividades de formación.
- Número de programas de educación permanente diseñados en respuesta a demandas locales con participación de docentes de las Unidades y carreras.
- Número de servicios académicos vinculados a carreras y actividades de enseñanza.
- Actividades desarrolladas para fortalecer carreras, trayectorias de grado e inicio de posgrados.
- Avances en las trayectorias de pregrado a grado.
- Existencia y actualización del programa de seguimiento de egresados/as.
- Resultados de las campañas de difusión de carreras realizadas por año.
- Número de propuestas académicas realizadas mediante vinculación con el territorio.
- Funcionamiento del observatorio académico (informes generados por período).
- Grupos posibles para la departamentalización.
- Actividades realizadas en conjunto con Progresá

Entregables

Documento con el análisis de la oferta académica.

Programas de Educación Permanente.

Programa de Innovación Pedagógica y Formación Docente.

Documento con mejoras propuestas para carreras de grado, trayectorias y oportunidades de posgrado.

Plan de seguimiento de egresados/as.

Informes del desarrollo del observatorio académico.

Registro de campañas de difusión de carreras.

Documento de avance hacia la departamentalización

Eje 4. Investigación con pertinencia regional e internacional

Objetivos:

- Consolidar la investigación vinculada a problemas del noreste del país.
- Continuar con el desarrollo de líneas de investigación de los Polo de Desarrollo Universitario y grupos de investigación de la Sede.

Acciones:

- Promover proyectos CSIC (Art. 2), PAIE, I+D y otros fondos nacionales e internacionales.
- Fomentar estrategias que articulen proyectos integrales de enseñanza, investigación y extensión.
- Incentivar la creación de grupos de investigación coordinados con recursos humanos de la región, nacionales e internacionales
- Desarrollar estrategias de comunicación pública de la ciencia y la tecnología para posicionar a la sede como referente en áreas de conocimiento específicas.
- Contribuir a generar capacidades para comunicar la ciencia y la tecnología.

Indicadores propuestos:

- Número de proyectos de investigación financiados y en ejecución.
- Publicaciones científicas indexadas.
- Número de actividades de divulgación científica y comunicación de la ciencia realizadas.

Entregables: documento con los resúmenes de los proyectos en ejecución o finalizados, lista de publicaciones científicas y actividades de comunicación de la ciencia.

Eje 5. Extensión y relacionamiento con el medio

Objetivos:

- Potenciar la extensión universitaria articulada con las demandas sociales, culturales, ambientales y productivas de la región.

Acciones:

- Crear instancias participativas anuales antes de las convocatorias a llamados de extensión y relacionamiento con el medio con colectivos de docentes, egresados, estudiantes y la sociedad civil para garantizar propuestas más ajustadas a los intereses y necesidades del territorio.
- Construir un proceso de participación social de actores locales con la consolidación de un grupo motor que diseñe la participación.
- Contribuir a posicionar a la Sede a través de un plan de extensión con temáticas y eventos que den visibilidad a la Universidad de la República y genere fortalecimiento de la producción de conocimiento y los vínculos interinstitucionales.
- Generar reuniones periódicas con los integrantes del Campus Interinstitucional de Aprendizaje, Investigación e Innovación, para construir una identidad propia y visión estratégica.
- Generar proyectos con otros organismos tales como la Comisión Departamental de Educación, la Mesa Interinstitucional de Políticas Sociales, entre otras.
- Fomentar la organización y participación en actividades regionales (Semana de la Ciencia, Día de la Mujer y la Niña en la Ciencia, Tocó Venir, etc.).
- Promover y fortalecer Espacios de Formación Integral (EFI).
- Incentivar la presentación de colectivos docentes y estudiantiles a llamados de la CSEAM.

Indicadores propuestos:

- Número de proyectos EFI y de extensión.
- Participación de estudiantes, docentes, egresados.
- Participación de organizaciones y actores en los programas de extensión y relacionamiento con el medio.

Entregables:

Plan de Extensión con temáticas consideradas prioritarias para generar un proceso con acumulado y posicionamiento en la región.

Documento con resúmenes de proyectos en ejecución y finalizados. Documento con los avances en participación social y actividades desarrolladas.

Eje 6. Gestión institucional, gestión edilicia

Eje 6. 1 Gestión institucional

Objetivos:

- Contribuir con la mejora en la gestión administrativa.
- Contribuir al desarrollo de los servicios de cuidados y de bienestar con perspectiva de género y derechos humanos.
- Fortalecer las vinculaciones con el territorio para la generación de conocimiento, capital social y oportunidades de desarrollo académico.

Acciones:

- Avanzar en diseño de flujos de información y comunicación que agilicen trámites de personal, tesorería, compras, contaduría, suministro, entre otros junto a la Jefatura de sección.
- Clarificar los roles y responsabilidades de dirección y de funcionarios TAS
- Impulsar programas de fortalecimiento de la gestión con la participación de la Escuela de Gobierno para funcionarios TAS
- Fortalecer el rol de las comisiones temáticas (género y diversidad, acoso laboral, Seguridad y Salud laboral, entre otras) como espacios institucionales de referencia para la construcción de una universidad inclusiva, equitativa y basada en la

perspectiva de los derechos humanos.

- Contribuir con las articulación y coordinación que se realicen con el Servicio de Bienestar Universitario con el fin de lograr mayores apoyos para la sede.
- Mejorar el Espacio lúdico-recreativo con la participación de organizaciones del Campus.
- Promover alianzas estratégicas con instituciones locales y regionales para proyectos conjuntos.

Indicadores propuestos:

- número de trámites mejorados
- Grado de participación de funcionarios TAS en capacitaciones.
- Propuestas presentadas a Bienestar Universitario, iniciadas y/o implementadas
- Nivel de satisfacción de la comunidad universitaria con el Espacio Lúdico-recreativo.
- Número de convenios y proyectos vigentes.

Entregables:

Documento con Programa de fortalecimiento de la gestión para funcionarios TAS.

Documento de avances trabajados para el desarrollo de Bienestar Universitario

Resúmenes de convenios y proyectos.

Eje 6. 2. Gestión edilicia

Objetivos:

- Contribuir con la mejora edilicia de la sede.

Acciones:

- Avanzar en proyectos edilicios para ampliar laboratorios, salas, áreas comunes, espacio audiovisual en Biblioteca, servicios generales, Intendencia.
- Fortalecer vínculos interinstitucionales para identificar oportunidades de desarrollo de proyectos edilicios conjuntos.

- Generar vínculos con empresas agroindustriales para identificar oportunidades de generar construcciones con conocimiento y materiales alternativos.
- Visibilizar el déficit de infraestructura en instancias nacionales y regionales de la Udelar.

Indicadores propuestos:

- Avances en superficie edilicia ampliada y equipada.
- Número de convenios y proyectos vigentes para infraestructura.

Entregables:

Resúmenes de avance de alianzas estratégicas para infraestructura.

Eje 7. Fortalecimiento del cogobierno

Objetivos:

- Contribuir al fortalecimiento de los órganos de cogobierno y a la participación activa de los tres órdenes universitarios
- Participación social o ciudadana de actores en actividades académicas y de cogobierno.

Acciones:

- Crear instancias de motivación y re-vinculación del orden docente en Tacuarembó.
- Diseñar un programa de formación y sensibilización en cogobierno para docentes, funcionarios TAS, estudiantes y egresados.
- Establecer mecanismos de acompañamiento para la participación docente en comisiones y órganos de decisión.
- Promover espacios de diálogo entre órdenes (docentes, estudiantes, egresados, funcionarios TAS) para definir prioridades de sede.
- Implementar un sistema de rotación o distribución de responsabilidades para evitar la sobrecarga de pocos docentes en el cogobierno
- Contribuir con la representación activa de los órdenes docente, egresados y estudiantil en los espacios de decisión a través del diseño de la formación en cogobierno

- Garantizar recursos y apoyo institucional a las comisiones. Incorporar sus aportes en los planes de gestión y bienestar de la sede.
- Promover la creación y fortalecimiento de otras comisiones.
- Generar espacios de diálogo con Dirección del CENUR y direcciones de sede para fortalecer a la región.

Indicadores propuestos:

- Nivel de participación de cada orden en sesiones de cogobierno.
- Número de talleres de formación en cogobierno realizados.
- Resultados de la gestión en las Comisiones.
- Avances y acuerdos regionales.

Entregable: Documento con resúmenes de resultados de la gestión del cogobierno y participación social.

Órdenes de Cogobierno y ámbitos de participación

El presente plan reconoce la centralidad del cogobierno como rasgo identitario de la Universidad de la República y como mecanismo fundamental de legitimidad democrática. En este marco, se promoverá un relacionamiento activo y sistemático con cada orden universitario:

- Dirección del CENUR, Sede Rivera y Consejo Asesor de Cerro Largo: articulando y coordinando para construir regionalidad y alinear estrategias de desarrollo de la Universidad en el territorio.
- Orden Docente: fortaleciendo su rol en la definición de políticas académicas y en la consolidación de equipos de enseñanza e investigación con anclaje territorial.
- Orden Estudiantil: impulsando su participación efectiva en cogobierno, en instancias de vida universitaria y en proyectos de enseñanza, extensión e investigación, con especial atención a las trayectorias diversas.
- Orden Egresados: integrando su experiencia profesional en el diseño de programas de educación permanente, en la transferencia de conocimiento y en la consolidación de redes con el medio.
- Funcionarios TAS: contribuyendo en el desarrollo de instancias de capacitación, participación en comisiones y acceso a mejores condiciones laborales de Funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicio (TAS): reconociendo su papel estratégico en la gestión, la innovación administrativa y el bienestar universitario.

- Adur, Affur, Centro de Estudiantes. Promover el relacionamiento y la construcción colectiva como puente para fortalecer a la Sede y al Cenur.

La articulación de estos actores contribuye con la generación de una cultura institucional compartida, en la que la comunicación organizacional actúe como puente de diálogo y construcción colectiva entre los distintos órdenes y la sociedad.

MATRIZ ESTRATÉGICA ACCIONES Y PLAZOS

EJES ESTRATÉGICOS

Propuesta de Trabajo Dirección Sede Tacuarembó

Identidad. Cultura y posicionamiento institucional	1
Enseñanza y Fortalecimiento de Carreras	2
Investigación con pertinencia regional	3
Extensión y relacionamiento con el medio	4
Gestión institucional. Gestión edilicia	5
Fortalecimiento de Cogobierno	6

IMAGEN 1 de EJE 1. ACCIONES Y PLAZOS

MATRIZ ESTRATÉGICA		
EJE ESTRATÉGICO	ACCIONES	PLAZOS
1 Identidad, cultura y posicionamiento institucional • Posicionar a la sede Tacuarembó y al CENUR NE en el imaginario nacional, local y regional y fortalecer la identidad universitaria en el territorio. • Promover una cultura organizacional compartida que refuerce la identidad institucional, el sentido de pertenencia y los valores. • Optimizar la gestión de la información y la comunicación para mejorar el posicionamiento de la sede en la región noreste. • Contribuir a la integración del CENUR NE como institución académica universitaria rectora de la UDELAR en la región, articulando las cuatro funciones con las sedes que lo integran. • Retomar y fortalecer la relación y la visibilidad del Campus Interinstitucional de aprendizaje, investigación e innovación.	• Diseñar campañas de identidad institucional para visibilizar la sede en la región y el país. • Promover la participación de la sede en redes interinstitucionales nacionales e internacionales. • Impulsar actividades interdisciplinarias que fortalezcan la cohesión interna. • Establecer espacios permanentes de reflexión colectiva para pensar la visión estratégica de Tacuarembó e implementar la propuesta de trabajo en conjunto con la comunidad universitaria. • Implementar un Plan de Comunicación Organizacional que integre procesos internos y fortalezca la vinculación entre la región, el Campus y el entorno. • Realizar reuniones periódicas con direcciones y Dirección de División para unificar criterios y procedimientos y con otros ámbitos de toma de decisiones para impulsar un liderazgo colectivo. • Desarrollar un sistema integral de información junto a funcionarios TAS de bibliotecología, archivología e informática, Dirección de División y docentes de Unidades Académicas que automatice tareas repetitivas y agilice procesos administrativos. • Generar bases de datos y dispositivos de gestión del conocimiento para reducir tiempos de respuesta. • Implementar un programa de inducción y acompañamiento para nuevos docentes y funcionarios TAS con el acompañamiento de la Escuela de Gobierno. • Organizar encuentros institucionales periódicos entre unidades académicas y servicios de apoyo. • Diseñar un plan de fortalecimiento de Unidades académicas (Extensión, Educación Permanente, Unidad de Apoyo a la Enseñanza, Unidad de comunicación). Alcanzar efectividad de los cargos en las Unidades. Incorporar un Grado 3 en Comunicación en Extensión con alcance regional. • Promover el proceso de departamentalización académica • Promover la integralidad de funciones (enseñanza, extensión, investigación) en cada Unidad Académica institucional. • Relanzamiento del Campus Interinstitucional y plan de trabajo colaborativo para el desarrollo de actividades conjuntas.	Corto: 2026 (plan de comunicación organizacional, inducción, campañas, reuniones). Mediano: 2026-2027 (plan de funcionamiento, roles, perfiles unidades académicas y fortalecimiento de unidades) Plan de vinculación y acuerdos interinstitucional Campus Largo: 2028-2029 Posicionamiento mejorado de la sede a nivel nacional e internacional.

IMAGEN 2 de EJE 1. ACCIONES Y PLAZOS



IMAGEN 3. EJE2. ACCIONES Y PLAZOS

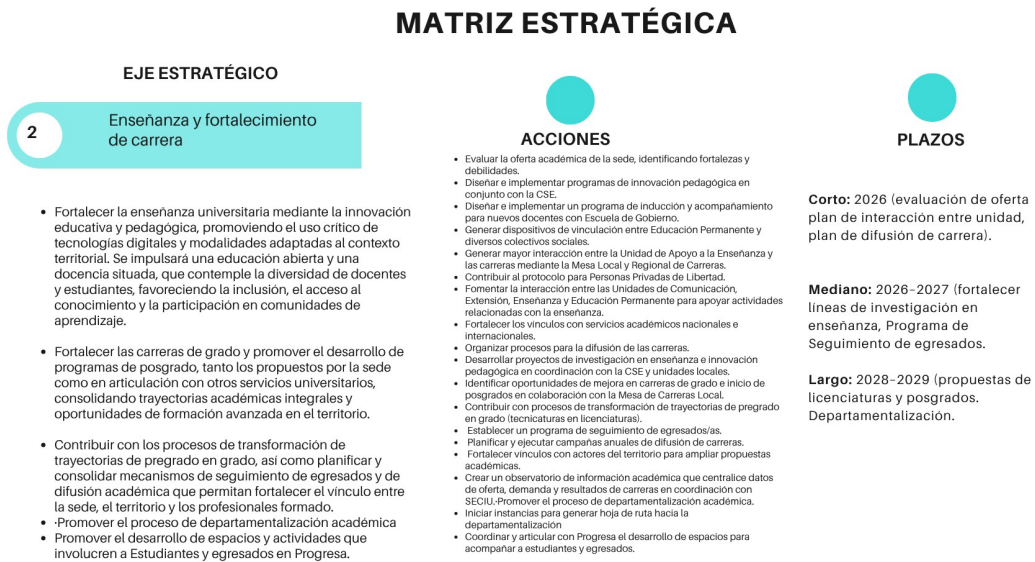


IMAGEN 4. EJE 3. ACCIONES Y PLAZOS



IMAGEN 5. EJE 4. ACCIONES Y PLAZOS



IMAGEN 6. EJE 5. ACCIONES Y PLAZOS.



IMAGEN 7. EJE 6. ACCIONES Y PLAZOS.



Referencias Normativas

Normativas y Ordenanzas Udelar

Universidad de la República. Ley N.º 15.739, creación de CENUR y descentralización educativa.

Ley Orgánica 12.549

- Ordenanza de la Comisión coordinadora del trabajo de la universidad del interior
 - Ordenanza de los Centros Universitarios Regionales
 - Ordenanza sobre el funcionamiento de las Áreas en los Centros Universitarios Regionales
 - Reglamento de procedimientos administrativo contable del Cenur Noreste
- Ordenanza 95/2002: Normas para la creación y funcionamiento de unidades académicas regionales.

Programa Regional de Enseñanza Terciaria (PRET), CENUR Noreste.

Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE), lineamientos de enseñanza multimodal y extensión.

Estatuto del Personal Docente de la Universidad de la República

Estatuto del Personal No docente de la Universidad de la República

Referencias bibliográficas

Brandão, C. (2010). *Escalas geográficas, escalas del poder y de las políticas públicas*. Revista Territorios, (23), 241-255.

Chanlat, J. F. (2006). *Cultura y comunicación en las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.

Haesbaert, R. (2012). *El mito de la desterritorialización: del “fin de los territorios” a la multiterritorialidad*. Siglo XXI.

Krohling Kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.

Mele, P. (2016). *Conflits territoriaux et dynamiques métropolitaines*. Espaces et sociétés, (164), 17-35.

Milton Santos (1996). *La naturaleza del espacio: técnica y tiempo, razón y emoción*. Ariel.

Oszlak, O., & O'Donnell, G. (1981). *Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación*. CEDES.

Raffestin, C. (2009). *Por una geografía del poder*. El Colegio de Michoacán.

Rebeil Corella, M., et al. (2004). *Comunicación organizacional: historia, desarrollo y perspectivas*. México: Trillas.

Scholz, R. (2010; 2019). *Territorio, conflictos y políticas públicas*. Ediciones UNGS.

Zurbriggen, C. (2011). *Redes de políticas públicas: una revisión teórica*. Revista Uruguay de Ciencia Política, 20(1), 179-198.