



**Agosto 2017**

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>2. VISIÓN de la CURN.....</b>	<b>4</b>
<b>3. MISIÓN de la CURN.....</b>	<b>5</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>6</b>
<b>5. EJES ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>9</b>
<b>6. PLAN ESTRATÉGICO 2017-2020.....</b>	<b>10</b>

## INTRODUCCIÓN

En Diciembre de 2016, con la inauguración de la sede de la *Casa de la Universidad de Río Negro* (CURN) del CENUR Litoral Norte de la UDELAR – en un local cedido por la Intendencia de Río Negro en el barrio histórico del Anglo en Fray Bentos- se materializó un largo proceso iniciado por los actores locales unos seis años atrás, fundamentalmente a través del aporte de las Comisiones Pro-Universidad de Fray Bentos y Young.

Desde el comienzo de su accionar, el Consejo Asesor de la Casa<sup>1</sup> se planteó no solamente lograr desarrollar algunas acciones iniciales que permitieran posicionar a la misma en el escenario del departamento, sino asimismo poder reflexionar en torno a los lineamientos que pudieran pautar el devenir de la CURN en el mediano plazo.

Es así que en Marzo del 2017- contando para ello con el apoyo de un técnico contratado por la UDELAR- se da inicio a un breve proceso de reflexión de los diversos actores del CURN, orientado a la construcción participativa de un *Plan Estratégico* al 2020 que sirviera de hoja de ruta para la misma en el mediano plazo.

Hasta el presente, dicho proceso ha incluido la realización de tres talleres de intercambio con el *Consejo Asesor de la Casa* y el *Director* de la misma- uno de los cuales se realizó en la localidad de Bellacos; otro en Fray Bentos y otro en Young-, estando previsto un nuevo taller de validación final con dichos actores y finalmente un encuentro de intercambio de socialización y enriquecimiento del documento con otros actores del CENUR así como invitados representativos de la comunidad local.

Por tanto, este documento pretende desarrollar brevemente los avances realizados hasta hoy en este camino, de forma de ir socializando los resultados de este interesante proceso colectivo.



---

<sup>1</sup> Integrado por representantes de las comunidades locales de *Fray Bentos* -Pablo Delgrosso, Jorge De Giobbi, Elida Santisteban y Carolina Fonrrodona-; *Nuevo Berlín* -Pablo Rohner-; *San Javier* -Nelly Chulak y Matías Belbey- y *Young*: Jorge Casas y Silvia Borba; con el aporte del *Director* de la Casa de la Universidad en Río Negro designado por la UDELAR, Esteban Krall.

## VISIÓN de la Casa Universitaria de Río Negro

La *Casa Universitaria de Río Negro* (CURN), como parte del CENUR Litoral Norte, es una expresión territorial más de los avances en la vocación descentralizadora de la Universidad de la República.

En dicho marco institucional, entendemos que la **VISIÓN** de la CURN debe corresponderse en un todo con la visión de la propia UDELAR, que a partir de la Ley Orgánica de creación de la misma puede ser referida como:

“La Universidad tendrá a su cargo la *enseñanza pública superior* en todos los planos de la cultura, la enseñanza artística, la habilitación para el ejercicio de las profesiones científicas y el ejercicio de las demás funciones que la ley le encomiende.

Le incumbe asimismo, a través de todos sus órganos, en sus respectivas competencias, acrecentar, difundir y defender *la cultura*; impulsar y proteger *la investigación científica* y las actividades artísticas y contribuir al *estudio de los problemas de interés general* y *propender a su comprensión pública*; defender los *valores morales* y *los principios* de justicia, libertad, bienestar social, los derechos de la persona humana y *la forma democrático-republicana* de gobierno.”

**Art. 2º. Fines de la Universidad- Ley 12.549**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

## MISIÓN de la Casa Universitaria de Río Negro

Partiendo del conjunto de elementos relevados en los talleres de reflexión participativa, podríamos expresar la **MISIÓN** de la Casa Universitaria de Río Negro como la de:

“Contribuir al desarrollo local sostenible con equidad de Río Negro y la región, a través de acciones de enseñanza terciaria pública, investigación y extensión universitaria de calidad, que posibiliten la generación y democratización de la cultura y los conocimientos pertinentes para efectivizar dicho desarrollo.”

Una representación gráfica de esta Misión podría expresarse de la siguiente forma:



## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO de la CURN

Procurando reflejar los principales elementos identificados que condicionan un diagnóstico estratégico de la Casa Universitaria de Río Negro al presente, presentamos a continuación unos breves cuadros de tipo FODA.

Los mismos pretenden identificar las variables fundamentales tanto a *nivel interno* como *externo*, de forma tal de que las mismas orienten la identificación de las principales restricciones y oportunidades que debe enfrentar la CURN en el corto y mediano plazo.

### FUERZAS “IMPULSORAS”



#### FORTALEZAS

1. Génesis histórica de la CURN con **fuerte sustento social del territorio**, a partir del esfuerzo sostenido de actores diversos y de las Comisiones pro-Universidad.
2. **Representación plural** – territorial, sectorial y política - **del Consejo Asesor**, con compromiso de sus integrantes y avances en la construcción de un espacio de trabajo de confianza y respeto.
3. Experiencia inicial positiva de **articulación con actores públicos y privados** del territorio, particularmente la Intendencia de Río Negro y actores educativos.
4. Vínculos regulares de **contacto con el CENUR y con los diferentes Servicios** universitarios de la UDELAR.
5. Contar con un **plan y presupuesto básico** que posibilita el desarrollo primario de la infraestructura y las acciones iniciales.



### OPORTUNIDADES

1. La creciente presencia de actores relevantes de educación terciaria- como la UTEC y UTU- compartiendo el *Sitio Patrimonial* genera oportunidades de articulación de acciones de cara al desarrollo de un eventual **Polo o Campus universitario integrado**.
2. La existencia de **espacios interinstitucionales**- tales como la Comisión Departamental de Educación; la Comisión de Sitio Patrimonial; Comité de Logística; MIPS; Mesa de Desarrollo Rural; etc. –favorecen la posible articulación de las políticas universitarias con los actores territoriales.
3. **El enclave territorial estratégico del CURN** –considerando tanto su proximidad geográfica con las *universidades de Entre Ríos* como la ausencia de programas universitarios en la *región litoral suroeste*- pueden facilitar el transformar al mismo en la “puerta de entrada” para la Udelar en la región.
4. El involucramiento con la CURN de un actor territorial relevante como la **Intendencia de Río Negro**- mantenido a través de diferentes administraciones- potencia una posible *alianza estratégica clave* para el desarrollo local.
5. La **descentralización de la UDELAR** así como el proceso en curso de construcción institucional del CENUR puede posibilitar el desarrollo de espacios de decisión propios de la CURN.

## FUERZAS “RESTRICTIVAS”



### DEBILIDADES

1. Las limitaciones del Consejo Asesor en el **conocimiento de la estructura** y la **situación general** de la UDELAR así como la **dispersión geográfica** de sus integrantes dificulta las capacidades de aportes del mismo.
2. La fuerte **estructura burocrática** de la UDELAR así como la **limitada autonomía administrativa** de la CURN restringe la agilidad de las respuestas y genera cierta desmotivación en actores.
3. Ausencia de un **plan de comunicación** dificulta el conocimiento del rol y el accionar de la CURN- particularmente ante una comunidad que asocia a la Universidad con el dictado de cursos.
4. La no residencia en el Departamento del **Director**, la escasa disponibilidad de **cargos docentes** y la ausencia de **administrativos** restringen las capacidades de presencia institucional en el territorio.
5. Falta de un **Plan de Acción** estratégico de mediano plazo acordado participativamente y socializado con la comunidad.

### AMENAZAS

1. **Desconocimiento o falsas expectativas de las instituciones y ciudadanos** respecto a las posibilidades de aporte que puede ofrecer la CURN a la comunidad.
2. La **limitada visualización de logros tangibles de la CURN** por parte de los decisores institucionales del territorio -fundamentalmente en la *etapa inicial*- puede deteriorar el nivel de involucramiento y compromiso con la misma.
3. Cierta riesgo de que la agenda de la CURN refleje más un **“conjunto de respuesta a demandas”** puntuales que un enfoque de **procesos de intervención planificada** de mediano plazo.
4. Los **desarrollos institucionales propios y no coordinados de UTEC y UTU** pueden generar dinámicas internas que dificulten la *articulación futura de propuestas compartidas* con la UDELAR.
5. Las **tensiones culturales históricas entre las dos principales localidades** del Departamento pueden condicionar la adecuada descentralización territorial del accionar de la CURN.

## EJES ESTRATÉGICOS

En función del análisis realizado, se acuerdan **cuatro EJES ESTRATÉGICOS** principales en los cuales focalizar los esfuerzos de la Casa Universitaria de Río Negro en los próximos años.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS 2017-2020



## PLAN ESTRATÉGICO 2017-2020

A partir de los Ejes definidos y el análisis de la coyuntura, se establecen los *Objetivos* centrales de los mismos y se identifican las principales *Líneas de Acción* de la CURN para este período.

**NOTA:** Estas líneas de acción fueron planteadas en el tercer taller de trabajo y necesitan aún ser validadas y/o corregidas por el Consejo Asesor en el próximo taller previsto.

### EJE ESTRATÉGICO 1: DESARROLLO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES

**OBJETIVO DEL EJE:** Consolidar las *capacidades institucionales* de la CURN y de sus miembros-docentes; estudiantes; funcionarios y egresados- de *aportar articuladamente* con los principales actores del territorio a la *identificación y viabilización de políticas y proyectos* de desarrollo local sustentable con equidad.

#### LÍNEAS DE ACCIÓN del Eje

- 1.1 Promover la formación y reflexión de los miembros de la CURN acerca de *la historia, estructura y principales desafíos* de la UDELAR así como en las *metodologías y retos de la gestión de entidades educativas terciarias* en el contexto actual.
- 1.2 Diseñar y poner en marcha un *Plan de Comunicación* –interna y externa- de la CURN que posibilite la adecuada difusión de sus acciones tanto a nivel de la UDELAR como del conjunto de la comunidad regional.
- 1.3 Propiciar la formación y el involucramiento de los estudiantes del CENUR en las temáticas relacionadas con *el desarrollo local sustentable*, particularmente desde el punto de vista *ambiental*.
- 1.4 Tener una presencia regular de la CURN en los principales *espacios de articulación interinstitucional* que funcionan localmente, procurando apoyar desde las políticas universitarias las agendas de desarrollo local.
- 1.5 Consolidar la integración y funcionamiento regular de los *espacios de participación institucional de la CURN*-tales como el Consejo Asesor; las Comisiones Asesoras; el Grupo de Asesores Académicos; etc.-, como ámbitos claves para el desarrollo de las capacidades de incidencia de la misma.

## EJE ESTRATÉGICO 2: DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN

**OBJETIVO DEL EJE:** Promover la *generación de conocimientos* -científicos, tecnológicos, sociales y políticos- que puedan dar respuesta a *las necesidades productivas o sociales* que mejoren las oportunidades y la calidad de vida de los ciudadanos de la región.

### LÍNEAS DE ACCIÓN del Eje

2.1 Desarrollar una línea de *investigación de la calidad ambiental* de la región- particularmente la gestión del agua- que posibilite un monitoreo regular de la misma con el objetivo de identificar las acciones necesarias para su optimización.

2.2 Propiciar la investigación de las condicionantes y potencialidades del *desarrollo logístico de la región*, como eventual palanca del desarrollo productivo de la misma.

2.3 Apoyar las *investigaciones aplicadas al desarrollo agro-alimentario*, apuntando a dar respuestas a las necesidades productivas de los actores vinculados al sector en la región.

2.4 Promover la *investigación aplicada en torno a temáticas priorizadas en la agenda de desarrollo local* por los principales actores- tales como las vinculadas al rescate patrimonial y desarrollo socio-productivo de la *zona del Anglo* o las orientadas a facilitar la construcción participativa de un *Plan de Desarrollo Departamental*-.

2.5 Acordar con UTEC y la UTU el desarrollo de alguna línea de investigación aplicada de interés común, y para la cual existan ventajas institucionales comparativas en la región.

### EJE ESTRATÉGICO 3: DESARROLLO DE ENSEÑANZA TERCIARIA

**OBJETIVO DEL EJE:** Generar *entornos de aprendizaje* para que los estudiantes y organizaciones de la región puedan *crear, incorporar y gestionar conocimientos e innovaciones* –técnicas y sociales- que les permitan desarrollarse individual y colectivamente.

#### LÍNEAS DE ACCIÓN del Eje

3.1 Propiciar el análisis de los modelos institucionales, requerimientos, factibilidad y potencialidades de la posible creación de un *campus o polo de educación terciaria* conjuntamente con UTEC y UTU en la zona del Anglo.

3.2 Avanzar paulatinamente hacia la puesta en marcha de la *Licenciatura en Gestión Ambiental*, en el entendido de las potencialidades de la misma a nivel regional.

3.3 Lograr que la *Licenciatura en Imagenología* se pueda cursar en su totalidad en el Departamento, consolidando los avances logrados desde el 2013 en este campo.

3.4 Diseñar e implementar al menos una *experiencia piloto de un curso corto de educación a distancia*- en modalidad semipresencial- en torno a una temática ambiental de posible interés para jóvenes de la región-tales como ecoturismo; bioconstrucción u otras-.

3.5 Acordar con alguna/s de la universidades de Entre Ríos la identificación y puesta en marcha de un *curso técnico terciario de carácter binacional* en un área en que exista demanda laboral actual y potencial en a región.

## EJE ESTRATÉGICO 4: DESARROLLO CULTURAL y EXTENSIÓN

**OBJETIVO DEL EJE:** Promover experiencias de *interacción entre la CURN y la comunidad local* orientadas a potenciar la cultura, contribuir a la identificación de problemas relevantes o colaborar en la resolución de necesidades sociales pertinentes.

### LÍNEAS DE ACCIÓN del Eje

4.1 Apoyar técnica e institucionalmente la consolidación y desarrollo –tanto cultural como productivo- del *Sitio Patrimonial* del Anglo.

4.2 Promover la *formación y reflexión en torno a la Extensión Universitaria*, propiciando talleres y encuentros de intercambio de buenas prácticas en torno a dicha área temática.

4.3 Favorecer la puesta en valor de las *tradiciones artísticas locales*, promoviendo talleres de formación en candombe y danzas tradicionales, así como eventos de intercambio regional en estas áreas.

4.4 Propiciar la formación de profesionales, técnicos y responsables políticos e institucionales en la *identificación, formulación y gestión de proyectos* de desarrollo local.

4.5 Apoyar las *experiencias productivas familiares y/o asociativas de pequeña escala que se desarrollan en las áreas agropecuarias* – huerta; aves; pesca; etc.- en las localidades del interior departamental.