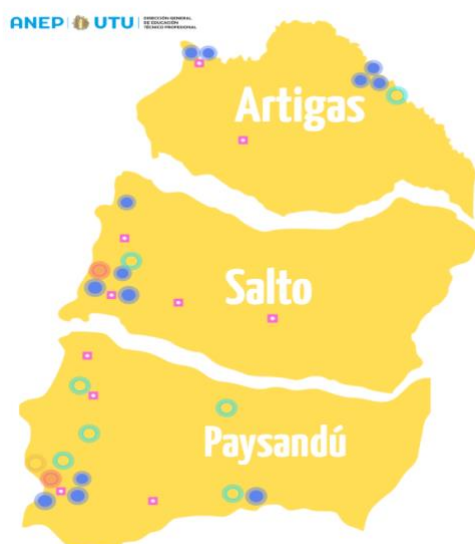




Dirección General de Educación Técnico Profesional

Universidad del Trabajo del Uruguay.



CAMPUS REGIONAL DE EDUCACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL LITORAL NORTE

Plan Estratégico 2026-2030

La generación de talento humano a través de la modernización de la educación técnica-tecnológica en el Litoral Norte

Contenido

Resumen ejecutivo	5
Introducción	9
La modernización de los procesos educativos para la generación de talento humano	10
Los Campus Regionales.....	11
Propósitos y objetivos de los Campus Regionales.....	12
El contexto socioeconómico y ambiental donde se inserta el CAMPUS.....	13
Ecosistema Productivo y cadenas de valor.....	15
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Campus Litoral Norte.....	17
Misión y visión.....	21
Misión del Campus Regional de Educación Técnico Profesional Litoral Norte:	21
Visión para el Campus Regional de Educación Técnico Profesional Litoral Norte:	21
El CAMPUS LITORAL NORTE: talento humano para el desarrollo de la región y la mejora de la competitividad	22
Programa I. La educación técnico-profesional y tecnológica.	27
Estrategias Clave para el Programa I:.....	27
Hoja de ruta para los equipos de dirección	28
Estrategias para la Convivencia en Armonía:	31
Programa II. El desarrollo de investigación e innovación tecnológica.	33
Estrategias clave para el Programa II	33
Programa III. La vinculación y el aporte a las cadenas productivas de la región y a la comunidad local.	36
Estrategias clave para el Programa III:	36
Programa IV. Fortalecimiento institucional para el cumplimiento de la misión y visión organizacional	38
Estrategias clave para el Programa IV:.....	38
Programa V. Gestión de Calidad y Mejora Continua.	38
Estrategias clave para el Programa V:.....	38
MARCO LÓGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030.	40
Componente I. La educación técnico-profesional y tecnológica.....	40
Componente II. El desarrollo de investigación e innovación tecnológica.	40
Componente III. La vinculación y el aporte a las cadenas productivas de la región y a la comunidad local.....	41
COMPONENTE IV: Fortalecimiento Institucional para el Cumplimiento de la Misión y Visión.	41
COMPONENTE V: Fortalecimiento Institucional y Transversalidad (Gestión de Calidad y Comunicaciones).....	42
Condiciones para la Implementación del Plan Estratégico 2026-2030.....	42
Cronograma e Hitos Clave:.....	44
Partes Responsables:.....	44
Indicadores de Desempeño (KPIs):	44
Análisis de Riesgos y Mitigación:.....	45
Mecanismos de Seguimiento y Evaluación General del Plan:	46

Referencias.....	46
Glosario de Términos:	47
APÉNDICES.....	51
Apéndice A: Listado Detallado de Carreras y Ofertas Educativas del Campus Litoral Norte.	51
Apéndice B: Formulario de Registro de Actividades de Aprendizaje (Ejemplo).....	53
Apéndice C: Rúbrica para Elaboración de Proyectos del Buck Institute for Education (adaptada).	59
Apéndice D: Actores Clave y Contactos para Mesas Técnicas Regionales.	62
Apéndice E: Modelo de Convenios Marco con Empresas del Sector Productivo.	65

Autores:

Danny Silveira
Ignacio Andrada
Cecilia Pérez

Aportes:

Mary Farías
Fernando Amestoy
María José Manise (MIEM)

Resumen ejecutivo

Este documento presenta el "Plan Estratégico 2026-2030" para el "CAMPUS REGIONAL DE EDUCACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL LITORAL NORTE" de la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU), también conocido como "Campus Litoral Norte".

Los Campus Regionales se definen como un sistema que articula y agrupa los centros educativos de la UTU de una misma región, funcionando como una red coordinada. Su finalidad es ser un polo de referencia para la educación técnico-profesional y tecnológica, el desarrollo de investigación e innovación tecnológica, y la vinculación con las cadenas productivas de la región. Se trata de un modelo de gestión descentralizado que busca una mayor integración y desarrollo social. Los propósitos y objetivos de los Campus Regionales son el desarrollo y fortalecimiento de la ETPT (Educación Técnico Profesional y Tecnológica) en todo el país, democratizar el conocimiento, fortalecer el desarrollo regional, descentralizar la gestión, promover la capacidad local y asegurar políticas educativas territoriales.

La circunscripción territorial del campus Litoral Norte, comprende los Departamentos de Artigas, Salto y Paysandú. Su sede se sitúa en la ciudad de Paysandú, sobre la calle "Camino Saladero Santa María", casi Avenida de las Américas.

La región litoral Norte presenta una densidad de población moderada para los parámetros del Uruguay, concentrada en áreas urbanas, con crecimiento escaso de población y una tendencia al envejecimiento. La actividad económica se centra en las actividades agropecuarias, la industria y los servicios. Entre los desafíos se mencionan, atender asimetrías en las propuestas de educación terciaria en los tres departamentos, generar vínculos con los sectores productivos, establecer dinámicas binacionales o trinacionales, crear mesas técnicas y potenciar el rol de las unidades de extensión, desarrollar una comunicación efectiva y posicionar a la UTU en el contexto educativo regional.

El análisis FODA (SWOT) del Campus Litoral Norte identifica varios aspectos que definen la situación institucional actual. Este estudio aborda tres tipos de desafíos: los globales, que los sistemas educativos enfrentan hoy, como la adaptación a los rápidos cambios tecnológicos; los

nacionales, propios de las circunstancias y demandas de nuestro sistema educativo; y, por último, los regionales, que se corresponden con las particularidades socioeconómicas y culturales de nuestra zona.

Este plan estratégico armoniza su propuesta con las directrices clave establecidas por la Dirección General de Educación Técnico Profesional (DGETP) para el período 2025-2029. Nos enfocamos en las siguientes áreas para asegurar una implementación coherente y efectiva:

- Impulso a la descentralización.
- Fortalecimiento y desarrollo de la educación terciaria.
- Acompañamiento a la continuidad y el egreso en Educación Media Superior (EMS).
- Diseño y desarrollo de una propuesta de Educación Media Básica (EMB) inicial.
- Acompañamiento a las definiciones del CODICEN para las revisiones y ajustes de la "transformación educativa".
- Ampliación y revisión de Centros Educativos Asociados.
- Mejora de la asistencia y los aprendizajes.
- Promoción y desarrollo de espacios de participación real de estudiantes y docentes y la formación de docentes y funcionarios.

De acuerdo con el diagnóstico realizado y a los lineamientos antes expuestos, este plan se estructura en torno a tres programas principales que se alinean con la misión de la UTU y el propósito de los campus regionales:

Programa I. La educación técnico-profesional y tecnológica (ETPT). Este programa busca la modernización de los procesos educativos para la generación de talento humano. Se enfoca en formar profesionales versátiles, innovadores y adaptables, con habilidades como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Las estrategias clave incluyen:

- i. Alinear la oferta educativa a la capacidad real y sostenible de cada centro.
- ii. Difundir la propuesta educativa de cada centro.
- iii. Mejorar la gestión del ingreso de nuestros estudiantes.

- iv. Realizar una sala de lanzamiento conjunta (equipo de dirección, inspección y campus) para unificar visiones y establecer un plan de acción colaborativo.
- v. Seleccionar colaborativamente un eje temático estructurante vinculado al desarrollo local para alinear la oferta educativa con las necesidades productivas y sociales de la región.
- vi. Elaborar un calendario anual unificado de actividades curriculares y extracurriculares para optimizar la planificación y gestión de recursos.
- vii. Planificar dos salas docentes anuales para la reflexión sobre las prácticas educativas y el intercambio de experiencias.
- viii. Gestionar de forma eficiente y estratégica los espacios de coordinación, priorizando sus fines pedagógicos. Se propone flexibilidad en la participación (presencial o virtual) en estas coordinaciones.
- ix. Fomentar una convivencia positiva mediante el fortalecimiento de las relaciones inter pares, el involucramiento estudiantil, la relación diádica docente-estudiante y la alianza escuela-comunidad de apoyo. Las acciones incluyen establecer la figura del "Referente de Convivencia" , fortalecer el vínculo familia-escuela , implementar jornadas de intercambio y recreación periódicas , integrar la convivencia en el currículo , y crear espacios de encuentro y descanso agradables.
- x. Unificar criterios en planificación y evaluación mediante una guía que sirva como hoja de ruta para el proceso de enseñanza-aprendizaje, tomando como base el Formulario de Registro de Actividades de Aprendizaje y la Rúbrica para elaboración de proyectos del Buck Institute for Education.

Programa II. El desarrollo de investigación e innovación tecnológica. Este programa aborda la infraestructura y recursos tecnológicos, la formación y capacitación en ciencia, tecnología e investigación, la promoción de la innovación abierta y los proyectos de innovación y desarrollo. Busca fomentar la investigación en estudiantes de educación media superior para que se conviertan en participantes activos en su aprendizaje y desarrollen habilidades como el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

El programa propone las siguientes estrategias clave:

- i. Integración gradual de la investigación.
- ii. Presentaciones públicas de proyectos.
- iii. Proyectos interdisciplinarios.
- iv. Apoyo en la escritura académica y vinculación con el entorno.

Programa III. Este programa tiene como objetivo principal fortalecer el vínculo entre los centros que conforman Campus Litoral Norte, las cadenas productivas de la región y la comunidad local. Se propone impulsar la innovación, la creatividad y el emprendimiento como motores del desarrollo regional. Las estrategias incluyen:

- i. La vinculación y el aporte a las cadenas productivas de la región y a la comunidad local, partiendo de la construcción de un mapa de sectores productivos, la identificación de actores que fortalezcan el nexo academia-producción.
- ii. La innovación y creatividad, el desarrollo de Startups, finanzas y gestión empresarial, y la creación de mesas técnicas, en torno a cada centro de innovación, incluso en torno a cada centro de propuestas terciarias.
- iii. Establecimiento de polos de innovación que concentren los procesos de desarrollo de la educación terciaria en los territorios y explore las dinámicas con los países fronterizos, impulsando propuestas educativas binacionales.

Programa IV. Su objetivo es elevar la imagen y la visibilidad de los centros que conforman el Campus Litoral Norte. Busca fortalecer la conexión con la comunidad educativa, el sector productivo y la sociedad en general, asegurando una comunicación coherente y de alto impacto.

Programa V. Se propone garantizar la excelencia en todos los procesos clave del Campus mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). La meta es estandarizar, monitorear y mejorar de forma continua los procesos académicos, administrativos y de vinculación.

El documento subraya la modernización de la educación para la generación de talento humano en un mundo en constante transformación y enfatiza la innovación educativa como motor para

el desarrollo humano, la sostenibilidad ambiental y la competitividad. Asimismo se destacan beneficios como la preparación para el futuro, la reducción de brechas, el fomento de la investigación y desarrollo, y la adaptabilidad y resiliencia.

La elaboración, implementación y evaluación de este plan estratégico se ha realizado en colaboración con las inspectoras regionales Mary Farías y Miriam Souza. La participación integral del equipo de inspección se aseguró desde las fases iniciales a través de reuniones periódicas y la colaboración en documentos compartidos vía Google Drive.

En resumen, el documento detalla un plan estratégico integral para el Campus Litoral Norte, centrado en la modernización educativa, la investigación y la innovación, y el fortalecimiento de los lazos con el sector productivo regional.

Introducción

La modernización de los procesos educativos para la generación de talento humano

En un mundo en constante transformación, donde la información fluye vertiginosamente y las demandas del mundo laboral cambian de forma constante, las instituciones educativas deben ir mucho más allá de la mera transmisión de conocimientos. La innovación en los procesos educativos es hoy, más que nunca, un motor fundamental para el desarrollo humano, la sostenibilidad ambiental y la competitividad.

La relevancia de la modernización se fundamenta en varios beneficios:

- Preparación para el futuro: No sabemos para qué mundo estamos educando. La innovación educativa formará estudiantes con las competencias necesarias para aprender a aprender, resolver problemas colaborativamente, pensar críticamente y adaptarse a las nuevas e inciertas necesidades.

- Reducción de las brechas: La innovación permite democratizar el acceso a una educación de calidad permitiendo llegar a poblaciones que históricamente han sido marginadas ofreciendo oportunidades de educación inclusivas. Esto se logrará a través de programas de extensión a comunidades rurales, la oferta de becas para estudiantes de bajos recursos, y el desarrollo de modalidades de aprendizaje flexibles (semipresencial, virtual) que se adapten a las realidades de la región, fomentando una mayor participación y acceso a la educación técnica de calidad en todo el país.

- Fomento de la investigación y el desarrollo: Una educación que promueve la curiosidad, el pensamiento crítico y la toma de decisiones impacta positivamente en la generación de conocimiento nuevo y la creación de soluciones alternativas para problemas locales y globales.

- Adaptabilidad y resiliencia: Los sistemas educativos innovadores y su capacidad de modernización sostenida en el tiempo resultan más capaces de adaptarse a las crisis y cambios inesperados.

Los Campus Regionales

Los Campus Regionales de Educación Tecnológica constituyen un sistema que articula y agrupa a todos los centros educativos de la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU) que pertenecen a una misma región del país. Funcionan como una herramienta clave a la hora de establecer una lógica para el desarrollo de los propósitos de este plan.

Se trata de una red de centros que trabajan de forma coordinada. Su finalidad es constituirse como un polo de referencia para:

- La educación técnico-profesional y tecnológica.
- El desarrollo de investigación e innovación tecnológica.
- La vinculación y el aporte a las cadenas productivas de la región.

Es un modelo de gestión descentralizado que busca una mayor integración y desarrollo social en cada región. La red está integrada por los siguientes centros:

Artigas:

Escuela Técnica Artigas (Primera Categoría)

Escuela Técnica de Bella Unión (Primera Categoría)

Escuela Agraria Artigas (Segunda Categoría)

Centro Figari (Tercera Categoría)

Escuela Técnica Artigas N° 2 (Tercera Categoría)

Escuela Técnica Bella Unión N° 2 (Tercera Categoría)

Salto:

Escuela Superior Catalina Harriague de Castaños (Superior)

Escuela Técnica Superior de Administración y Servicios (Superior)

Escuela Técnica de Belén (Tercera Categoría)

Escuela Técnica de Salto N° 2 (Tercera Categoría)

Escuela Agraria de Salto (Tercera Categoría)

IAE Salto

Paysandú:

Instituto Tecnológico Superior (Instituto)

Escuela Técnica Superior (Superior)

Escuela Técnica de Guichón (Segunda Categoría)

Escuela Técnica de Paysandú N° 2 (Tercera Categoría)

Escuela Agraria Lorenzo Geyres (Tercera Categoría)

Escuela Agraria Guaviyú (Tercera Categoría)

Escuela Agraria Guichón (Tercera Categoría)

Escuela Agraria Paso de los Carros (Tercera Categoría)

Escuela Agraria Melchora Cuenca (Tercera Categoría)

Polo Educativo Tecnológico (Polo)

IAE Paysandú

Propósitos y objetivos de los Campus Regionales

Según el Consejo de Educación Técnico Profesional (2015) el propósito fundamental de los Campus Regionales es el desarrollo y fortalecimiento de la Educación Técnico Profesional y Tecnológica en todo el territorio nacional, especialmente en el interior del país. Esta acción se llevará a cabo en estrecha colaboración con el trabajo de las Inspecciones Regionales en cada territorio.

Sus objetivos son:

1-Democratizar el conocimiento: Profundizar el acceso a la educación técnica y tecnológica de calidad en todo el país priorizando la inclusión de jóvenes y adultos en situación de vulnerabilidad social o con necesidades educativas especiales, a través de programas de apoyo pedagógico y adaptaciones curriculares.

2-Fortalecer el desarrollo regional: Impulsar el desarrollo socioeconómico de cada región,

contribuyendo a nuclear las capacidades humanas y productivas del territorio.

3-Descentralizar la gestión: Avanzar en la desconcentración de la gestión educativa, promoviendo una mayor autonomía y responsabilidad de los actores locales.

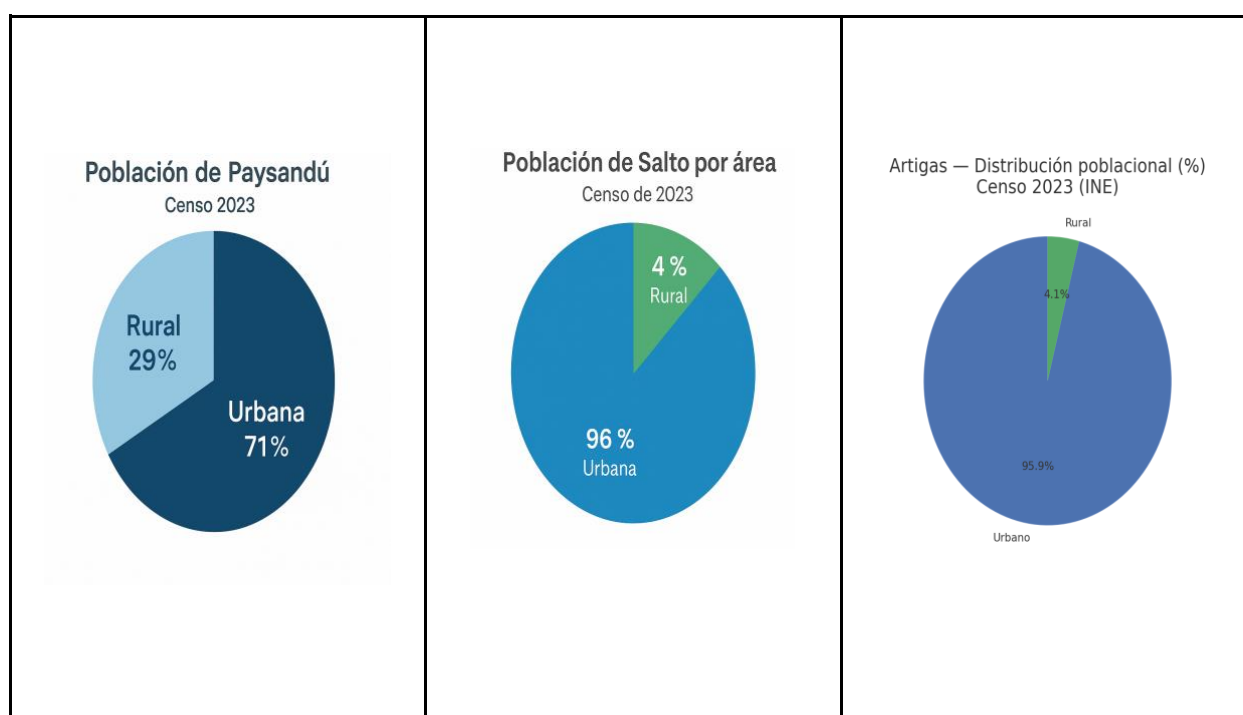
4-Promover la capacidad local: Fomentar la habilidad de cada región para organizarse y gestionar sus propios proyectos educativos y de desarrollo.

5-Asegurar políticas educativas territoriales: Formular e implementar políticas educativas que respondan a las particularidades y necesidades de cada zona del país.

El contexto socioeconómico y ambiental donde se inserta el CAMPUS

Como fue mencionado en el resumen ejecutivo, el comportamiento demográfico, es un elemento clave que desafía las posibilidades de desarrollo regional. La región presenta un crecimiento poblacional menor en comparación con otras zonas del país, como el área metropolitana de Montevideo. Esto, significa que en los últimos años, la cantidad de estudiantes es significativamente menor, lo que nos obliga a repensarnos desde la logística institucional, así como la construcción de nuestras propuestas educativas.

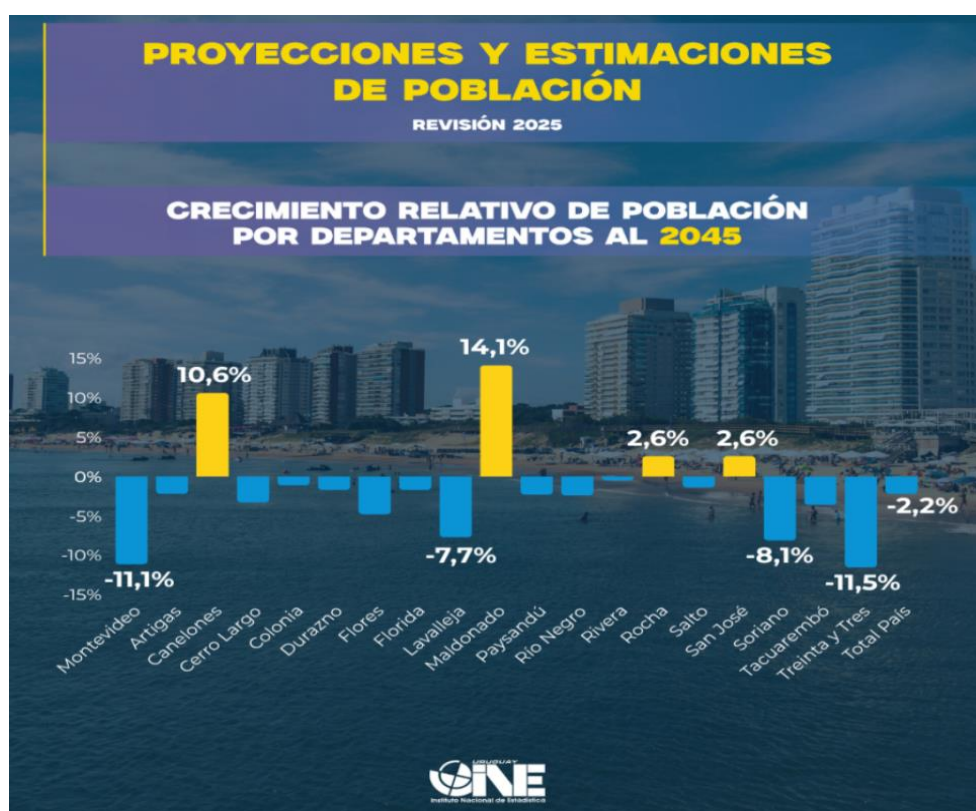
Figura 2: Distribución de la Población en la Región Litoral Norte



--	--	--

A continuación, se detallan algunos aspectos clave:

- **Densidad de población:** La densidad de población en la zona litoral norte es menor en comparación con la región metropolitana y la zona costera del país.
- **Distribución de la población:** La población se concentra principalmente en las ciudades capitales de cada departamento (Artigas, Paysandú y Salto), con un porcentaje menor viviendo en el interior de los departamentos.
- **Crecimiento poblacional:** El crecimiento poblacional en la zona litoral norte ha sido más lento en comparación con otras regiones del país, como el área metropolitana.



- **Composición etaria:** La estructura etaria de la población en la zona, como en el resto del país,

muestra una tendencia al envejecimiento, con una proporción creciente de adultos mayores y una disminución de la población joven.

- **Migración:** La zona Litoral Norte ha experimentado movimientos migratorios internos, con algunas personas desplazándose hacia otras regiones en busca de mejores oportunidades laborales o educativas.

- **Actividad económica:** La actividad económica en la zona litoral norte se centra en la agricultura (extensiva y hortifrutícola), la ganadería, la forestación, la industria y el turismo-servicios, especialmente en las ciudades costeras.

La agricultura presenta características particulares, con sistemas, uso de recursos naturales, tecnologías y contextos socio-culturales muy particulares y en algunos casos únicos en el territorio nacional:

1-1 cuenca arrocerá (Artigas y Noreste de Salto)

1-2 caña de azúcar (Bella Unión)

1-3 cinturón hortifrutícola (Bella Unión-Salto-Noroeste Paysandú)

1-4 cultivos de secano cerealera, oleaginosas o para biocombustibles (Paysandú)

En relación a la forestación, se destaca que en Paysandú, en el eje de la Ruta 90, existía un proyecto forestal con destino a madera de aserrío, que se ha incorporado junto a una amplia región de este departamento al proyecto forestal celulósico, con viveros industriales y varios polos de logística y servicios anexos.

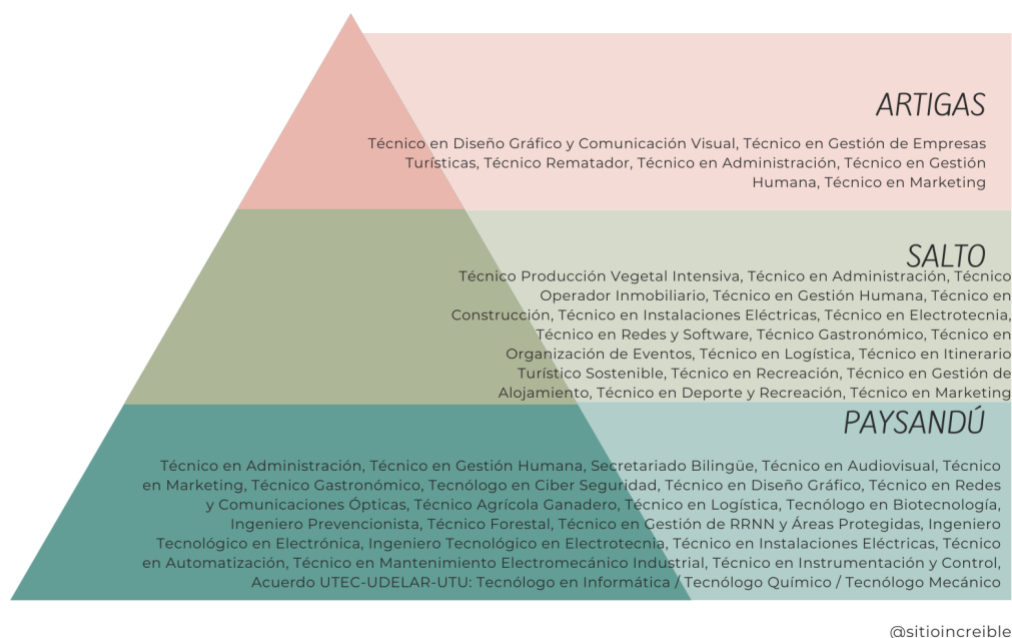
Es importante mencionar que los datos específicos sobre la población de cada departamento y ciudad de la zona Litoral Norte se pueden encontrar en los informes del Instituto Nacional de Estadística (INE) y en los censos nacionales.

Ecosistema Productivo y cadenas de valor

Una de las líneas estratégicas de desarrollo institucional, establecidas desde la Dirección General de UTU es la continuidad del desarrollo de la Educación Terciaria y la consolidación de las propuestas existentes.

La región del Litoral Norte presenta, como todas las regiones del país, demandas y potencialidades generales y también particularidades propias de las dinámicas socioeconómicas y ambientales de nuestro territorio.

Figura 4: Representación Gráfica de la Oferta de Educación Terciaria Regional"



La educación terciaria regional se puede representar gráficamente con una figura “*piramidal*” con una base ancha (cuanti y cualitativamente) en el departamento Paysandú que va languideciendo hacia el departamento de Artigas.

Esta situación además tiene particularidades como pertenecer a una zona de “*frontera*” con una dinámica limitada con la República Argentina propia de las dificultades de un río que separa más que une, pero con una interrelación fluida en el Norte con la República Federativa de Brasil.

Como en todo el país, la primarización económica condiciona las dinámicas productivas, generando una estructura determinante en las relaciones laborales, el empleo, la calidad del trabajo y las condiciones de desarrollo. Grandes sectores como el Agrícola-Ganadero, el Citrícola, el Forestal, el Arrocero, entre otros marcan el perfil productivo con los servicios asociados y algunos otros sectores importantes como el Turismo Termal.

Ante este contexto algunos desafíos:

- a) equilibrar las propuestas de desarrollo de la Educación Técnica Terciaria en los tres departamentos (Consolidar Paysandú, diversificar Salto y desarrollar Artigas/Bella Unión). De esta manera atender las asimetrías territoriales y generar desarrollo atendiendo los territorios más sensibles.
- b) generar un fuerte vínculo con los sectores productivos existentes, con los potenciales actores a desarrollar agregado de valor a nuevas actividades o mejora de las existentes
- c) generar dinámicas binacionales o trinacionales en función de las necesidades de desarrollo de la región, combinando activos académicos regionales, desarrollando acuerdos institucionales con socios regionales y atendiendo demandas de formación de técnicos en los países involucrados
- d) crear mesas técnicas en cada centro de educación terciaria
- e) potenciar el rol de las unidades de extensión en los tres departamentos.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Campus Litoral Norte

Fortalezas:

1. La extensa gama de ofertas educativas de nivel terciario que brinda la DGETP.
2. Contar con los protagonistas de la experiencia de innovación educativa de la Escuela Técnica de Guichón.
3. Grupo humano comprometido.
4. Apoyo consolidado de la alta dirección, evidenciado en su compromiso con la descentralización, la facilitación de la toma de decisiones y el impulso a la inversión.
5. Equipo técnico con experiencia en el desarrollo de modelos de modernización e innovación en educación.
6. Importante y equilibrada red de instituciones con amplia trayectoria y pertenencia local, así como propuestas nuevas que cubren demandas de educación técnica y tecnológica, específicas.
7. Redes interinstitucionales fuertes para el desarrollo de acciones en territorio (MIDES, INAU, MSP, ASSE, RAP, DGEIP, DGES, Organizaciones Civiles, etc.)
8. Recursos técnicos institucionales en territorio con capacidades y con potencial para su desarrollo dentro del marco de un plan.

9. Sentido de pertenencia de un sector amplio de la población hacia la UTU.

Oportunidades:

1. Vocación de descentralización de la DGETP.
2. Líneas de trabajo específicas para atender el desarrollo educativo en clave de territorialidad.
3. Demandas puntuales de técnicos para el desarrollo de sectores productivos claves: forestal, hidrógeno, logística, control ambiental, diversificación del turismo, producción de alimentos de calidad, gestión de los recursos naturales y energéticos.
4. Equipos para el desarrollo de un plan estratégico de modernización de la educación técnica y tecnológica en la región.
5. Fuerte presencia de educación pública en todos los niveles a nivel regional (entre otras UDELAR y UTEC).
6. Organizaciones institucionales involucradas en el fomento del desarrollo local.
7. Crecimiento de sectores productivos clave en la región (ej. energías renovables, turismo de naturaleza, agrotecnología).
8. Incentivos gubernamentales para la educación técnica y la innovación.
9. Mayor demanda de profesionales con habilidades técnicas y tecnológicas en el mercado laboral local y regional (profesionalización del empleo).
10. Disponibilidad de fondos concursables nacionales e internacionales para proyectos de investigación e innovación.
11. Potencial de cooperación binacional/trinacional con instituciones de Argentina y Brasil (mencionado como desafío, pero también oportunidad).
12. Mayor conciencia ambiental y social, que puede impulsar proyectos de desarrollo sostenible.

Debilidades:

1. Ineficiencia en la comunicación institucional interna y externa. Internamente, falta de difusión efectiva de acontecimientos relevantes, como la destacada participación de estudiantes en eventos nacionales e internacionales. Externamente, la

inexistencia de un inventario público que centralice y difunda las acciones institucionales, carencia de canales de difusión estratégicos, como ventanillas informativas en puntos de alto tránsito (terminales, grandes superficies, eventos masivos) y la ausencia de soportes virtuales de libre acceso.

2. Superposición de propuestas educativas en Media Básica.
3. Complejidad en la malla de carreras terciarias y falta de estandarización. No hay una estructura rectora clara para elementos clave como la semestralización, la obligatoriedad de pasantías, la necesidad de tesis o proyectos finales (incluida su defensa), y los criterios de acreditación para trabajos de investigación y extensión.
4. Falta articulación de continuidad educativa dentro de UTU o con otros institutos (tecnólogos, licenciaturas, posgrados).
5. Carencia de criterios comunes de acreditación de competencias generales y complementarias (inglés, TICs, emprendedurismo, etc.).
6. No aprovechamiento de recursos relevantes regionales como el Río y su potencial a desarrollar -CARU / CTM Salto Grande.
7. Falta de convenio marco con sectores productivos de la región.
8. Desigualdad en la oferta educativa terciaria entre departamentos, lo que genera asimetrías en el acceso a oportunidades formativas de calidad.
9. Articulación con el sector productivo no institucionalizada y no profesional, dificultando la pertinencia de la formación técnica respecto a las demandas reales del territorio.
10. Ausencia de estrategias consolidadas de integración regional, especialmente en lo binacional o trinacional, con baja formalización de acuerdos institucionales.
11. Débil participación de actores territoriales en la planificación educativa, lo que limita la creación y funcionamiento de mesas técnicas efectivas.
12. Escasa autonomía de los campus y de las direcciones escolares para desarrollar iniciativas territoriales
13. Insuficiente desarrollo de las unidades de extensión, que no logran todavía incidir de forma sostenida en los territorios ni dinamizar los vínculos con la comunidad.
14. Limitada infraestructura y recursos humanos especializados en algunos centros, lo cual impide sostener propuestas técnicas terciarias de calidad en todo el territorio.

15. Baja visibilidad de la educación técnica terciaria como opción formativa válida, tanto en jóvenes como en actores sociales y productivos.
16. Falta de datos sistematizados sobre demandas formativas del mercado laboral regional y transfronterizo, dificultando una planificación estratégica.

Amenazas:

1. Desconocimiento de la propuesta educativa de UTU por parte de la comunidad.
2. Estigmatización de la propuesta educativa de UTU.
3. Envejecimiento poblacional y disminución en las matrículas de estudiantes.
4. Falta de docentes.
5. Dificultades de inserción laboral para los egresados.
6. Dificultades para el desarrollo de las actividades de extensión e investigación (pasantías).
7. Fuga de cerebros (migración de jóvenes talentos a otras regiones o países).
8. Cambios rápidos en las tecnologías que requieren actualización constante de equipos y currículos.
9. Reducción de la inversión pública en educación o investigación.
10. Competencia de otras instituciones educativas que ofrecen propuestas similares.
11. Barreras burocráticas para la formalización de convenios o proyectos.
12. Impacto del cambio climático en los sectores productivos de la región (ej. sequías, inundaciones).

Misión y visión

Misión del Campus Regional de Educación Técnico Profesional Litoral

Norte:

"Formar talento humano competente y adaptable a través de una educación técnico-profesional y tecnológica innovadora y de calidad, impulsando la investigación aplicada y la vinculación estratégica con las cadenas productivas y el desarrollo socioeconómico sostenible de la región del Litoral Norte del Uruguay."

Visión para el Campus Regional de Educación Técnico Profesional

Litoral Norte:

"Ser polo de referencia y actor clave en la transformación educativa y productiva del Litoral Norte, reconocido por su excelencia en la formación de líderes técnicos y tecnológicos, su capacidad de generar soluciones innovadoras y su impacto positivo en el desarrollo integral y la competitividad de la región y sus comunidades."

EL CAMPUS LITORAL NORTE: talento humano para el desarrollo de la región y la mejora de la competitividad

La modernización educativa resulta crucial para preparar al ciudadano del futuro. Ante los profundos cambios de paradigma impulsados por la globalización y las tecnologías, los modelos educativos se ven desafiados y por lo tanto, los centros educativos, para responder a las demandas, deben transformarse. Esto implica fomentar una combinación de habilidades técnicas, cognitivas y sociales, esenciales para que los futuros ciudadanos puedan afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades.

A continuación, se detallan algunas claves para lograrlo:

1- Integración/ Co-docencia: La integración pedagógica, también conocida como co-docencia es una metodología educativa en la que dos o más docentes trabajan de manera conjunta y coordinada en el mismo espacio y tiempo para planificar, desarrollar y evaluar el aprendizaje. Esta metodología redonda en múltiples beneficios:

- Mejora la atención a la diversidad y la inclusión: Al contar con dos docentes en el aula, se facilita la atención personalizada a las necesidades individuales de los estudiantes.
- Enriquece las experiencias de aprendizaje: Los docentes pueden combinar sus fortalezas, conocimientos y estilos de enseñanza para presentar las propuestas de diversas maneras, redundando en un aprendizaje más dinámico, significativo y profundo para los estudiantes.
- Fomenta el desarrollo profesional docente: Trabajar en equipo brinda a los docentes la oportunidad de aprender continuamente el uno del otro. Se comparten ideas, estrategias, materiales y experiencias, lo que enriquece sus prácticas individuales.
- Optimiza el manejo del aula y la gestión del tiempo: Con dos profesionales a cargo, la gestión del grupo y la atención a las dinámicas del aula se vuelven más eficientes. Permite ofrecer retroalimentación de forma más frecuente y efectiva, así como atender emergentes de forma inmediata.
- Actúa como un dispositivo eficaz para disminuir el impacto del ausentismo docente. Al contar con dos o más docentes en el aula, se garantiza la continuidad del servicio educativo a los estudiantes, incluso cuando uno de los docentes no pueda asistir.

2- Aprendizaje Basado en Proyectos: De manera muy resumida, se puede sintetizar que “El ABP es un conjunto de tareas basadas en la resolución de preguntas o problemas a través de la implicación del alumno en procesos de investigación de manera relativamente autónoma que culmina con un producto final presentado ante los demás” (Sánchez, 2013, p.1). Con el empleo de esta metodología, el proceso de aprendizaje convencional se invierte. En la enseñanza tradicional primero el docente expone la información y luego procura su aplicación para resolver una pregunta, reto o problema. En el ABP, por el contrario, el proceso de aprendizaje se dispara con la presentación del problema, a partir de este se identifican las necesidades de aprendizaje, los estudiantes buscan la información necesaria investigando colaborativa y finalmente, se regresa al problema del que pueden surgir nuevas necesidades de aprendizaje.

Según el Buck Institute of Education (2007) el ABP tiene importantes beneficios para los estudiantes, jerarquiza los siguientes:

1. Supera la disyuntiva entre saber y pensar, los alumnos “saben” y “hacen”.
2. Fomenta la práctica de competencias como la resolución de problemas, la comunicación y la autogestión.
3. Fomenta el desarrollo de la responsabilidad cívica y el éxito personal o profesional.
4. Integra distintas áreas curriculares.
5. Evalúa el rendimiento sobre el contenido y las habilidades, utilizando técnicas similares a las que se utilizan en el mundo laboral.
6. Promueve la colaboración entre grupos diversos de alumnos.
7. Se adecua a los distintos niveles y estilos de aprendizaje.
8. Compromete y motiva a aquellos alumnos faltos de interés y aburridos.
9. Mentes y corazones comprometidos: Resuelven problemas que son importantes para ellos y sus comunidades.

Bajo este enfoque es fundamental promover el desarrollo de la investigación como parte de las trayectorias educativas. En el [Apéndice B](#) se presenta una pauta de evaluación de ABP adaptada del Buck Institute for Education¹.

¹ <https://www.pblworks.org/about>

3- Foco en Competencias: Organizar el currículo en torno al desarrollo de competencias les permite a los estudiantes movilizar e integrar conocimientos, habilidades, actitudes y valores para responder a situaciones diversas, resolver problemas y desempeñarse de manera eficaz en distintos contextos de la vida personal, social, cívica y laboral.

El Marco Curricular de Referencia Nacional (2022) fundamenta la importancia de la enseñanza por competencias, reflejando una visión de la educación adaptada a los desafíos del siglo XXI:

- **Preparación para la vida en un mundo en constante transformación:** El MCRN reconoce que la sociedad actual se caracteriza por el cambio acelerado, la incertidumbre y la complejidad. En este escenario, la mera acumulación de información es insuficiente. La enseñanza por competencias es crucial porque capacita a los estudiantes para desenvolverse e insertarse en una sociedad en permanente transformación, brindándoles las herramientas para adaptarse, aprender de forma continua y afrontar nuevos desafíos.
- **Formación integral del individuo:** Más allá de las habilidades técnicas, el MCRN busca una formación integral. Las competencias son entendidas como capacidades que abarcan dimensiones cognitivas, emocionales, sociales y éticas. El objetivo es promover el desarrollo de las potencialidades de cada individuo, fomentando la autonomía, la capacidad de tomar decisiones informadas, la participación ciudadana activa y el desarrollo de un proyecto de vida significativo.
- **Pertinencia de los aprendizajes:** El enfoque por competencias desplaza la centralidad de la mera transmisión de contenidos para poner el foco en la pertinencia de los aprendizajes para los estudiantes. Esto implica que lo que se aprende debe ser significativo y útil para su vida actual y futura, permitiéndoles conectar el saber con el "saber hacer" y el "saber ser". Se busca que el valor de los conocimientos esté dado por los resultados y la capacidad de aplicación.
- **Reducción de la inequidad y promoción de la inclusión:** Al centrarse en el desarrollo de capacidades aplicables y en la atención a las necesidades de cada estudiante, la enseñanza por competencias busca reducir la inequidad interna del sistema educativo. Al ampliar las oportunidades de participación, se busca que todos los estudiantes, independientemente de su origen o condición, puedan desarrollar las competencias necesarias para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento, así como para ejercer una ciudadanía plena.

4- Apalancamiento digital: El apalancamiento digital se refiere a la estrategia de utilizar herramientas, plataformas, recursos y metodologías digitales para amplificar el impacto y la eficiencia de los procesos de enseñanza y aprendizaje, permitiendo alcanzar a un mayor número de estudiantes, personalizar la experiencia educativa, optimizar recursos y generar resultados educativos superiores con una inversión proporcionalmente menor de tiempo, esfuerzo o infraestructura. La tecnología actúa como la "palanca" que amplía las capacidades de docentes, instituciones y estudiantes.

El apalancamiento digital es crucial en el ámbito educativo del siglo XXI por varias razones:

- **Mayor acceso:** Permite a las instituciones educativas y a los docentes llegar a un número mucho mayor de estudiantes, permitiendo democratización del acceso a una educación de calidad
- **Adaptación del Aprendizaje:** Las herramientas digitales permiten ofrecer experiencias de aprendizaje más individualizadas.
- **Optimización del tiempo y recursos del docente:** Al automatizar tareas administrativas los docentes pueden liberar tiempo valioso para dedicarse a lo que es más importante: interactuar con los estudiantes, brindar retroalimentación, planificar.
- **Diversificación de la experiencia de aprendizaje:** El apalancamiento digital permite incorporar recursos multimedia interactivos, simulaciones, juegos educativos y entornos virtuales que no serían posibles en un entorno tradicional. Esto hace el aprendizaje más atractivo, fomentando la motivación y la participación.
- **Fomento del aprendizaje continuo y la autogestión:** Las plataformas y recursos digitales empoderan a los estudiantes para tomar un rol más activo en su propio aprendizaje. Les enseñan a buscar información, gestionar su tiempo y autoevaluar su progreso, promoviendo la autonomía y la capacidad de aprender a lo largo de toda la vida.
- **Resiliencia del Sistema Educativo:** Como se ha visto en contextos de crisis (ej. la pandemia de COVID-19), el apalancamiento digital brinda resiliencia al sistema educativo, permitiendo la continuidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje incluso cuando la presencialidad no es posible.

5- Evaluación para el aprendizaje: Una modernización en la educación exige un cambio en la forma de evaluar. La evaluación debe centrarse en el proceso de enseñanza y aprendizaje con el objetivo principal de mejorar el desempeño de los estudiantes y la efectividad de la enseñanza. A diferencia de la evaluación sumativa, que se realiza al final de un ciclo para calificar o certificar el aprendizaje, la evaluación formativa se lleva a cabo durante el desarrollo de las actividades, secuencias o cursos.

Es urgente pasar de la pedagogía del éxito a la didáctica del error que genere un vínculo de confianza entre estudiante y docente, que conecte la evaluación con las emociones y le quite su carácter inquisidor. En este sentido, entendemos que se deben tener en cuenta algunas claves:

- Centrarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje y no en el resultado.
- Entender la evaluación como una herramienta para la toma de decisiones.
- Responder a una propuesta con metas de aprendizaje claras que proponga desafíos y procesos cognitivos complejos.
- Diseñar actividades que permitan obtener evidencia sobre el aprendizaje.
- Brindar retroalimentación inmediata, constante y positiva que le permita a los estudiantes mejorar.
- Promover el empoderamiento de los estudiantes respecto a su propio aprendizaje a través del auto y la coevaluación.
- Diseñar e implementar herramientas que expliciten y transparenten los criterios de evaluación (rúbricas, escalas de valoración, listas de chequeo).
- Hacer explícito qué, cómo y para qué se aprende (escaleras de metacognición).
- Utilizar el error como una oportunidad de aprendizaje, no como un castigo.

Plan Estratégico Quinquenal del CAMPUS Litoral Norte

Este plan estratégico se estructura en base a tres programas que se alinean a la misión de UTU y al propósito de los campus regionales: la educación técnico-profesional y tecnológica (docencia), el desarrollo de la investigación e innovación tecnológica (investigación) y la vinculación y aporte a las cadenas productivas de la región (extensión).

Programa I. La educación técnico-profesional y tecnológica.

La educación técnico-profesional y tecnológica (ETPT) es un pilar fundamental para el desarrollo socioeconómico en el panorama actual. En un mundo caracterizado por la rápida evolución tecnológica y la constante demanda de nuevas habilidades, la ETPT se posiciona como una vía esencial para la inserción laboral y el progreso individual y colectivo.

Hoy, la ETPT va más allá de la mera adquisición de conocimientos técnicos; se enfoca en formar profesionales versátiles, innovadores y adaptables a las dinámicas del mundo actual.

Esto implica no sólo el dominio de herramientas y procesos específicos, sino también el desarrollo de competencias como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. La ETPT es, en esencia, la clave para construir un futuro laboral sólido y sostenible.

Estrategias Clave para el Programa I:

- "La selección colaborativa de un eje temático estructurante vinculado al desarrollo local permitirá alinear la oferta educativa con las necesidades productivas y sociales de la región , abordando una debilidad actual al fortalecer los vínculos con los sectores productivos que faltan."
- "La implementación de jornadas de intercambio y recreación periódicas buscará potenciar la fortaleza de un grupo humano comprometido y mejorar la convivencia, así como mitigar la debilidad de la falta de difusión de acontecimientos relevantes al generar espacios para la visibilidad de logros estudiantiles."

Hoja de ruta para los equipos de dirección

Para alcanzar una Educación Técnico-Profesional y Tecnológica (ETPT) de calidad, es fundamental establecer una colaboración estrecha y estratégica con los equipos de dirección de cada institución de la región. Trabajando juntos, los referentes y las direcciones pueden identificar desafíos comunes, compartir buenas prácticas, diseñar programas innovadores y establecer mecanismos de seguimiento que garanticen la pertinencia y la excelencia de la EPT en nuestra región. Esta unión de esfuerzos y visiones es, sin duda, el motor para construir un futuro educativo más prometedor. Los centros educativos que conforman el Campus presentan actualmente una amplia oferta educativa ([Apéndice A](#)) que en el marco del relevamiento de las diferentes demandas territoriales seguramente será complementada en el quinquenio.

En este sentido, consideramos importante destacar algunas claves que, a nuestro criterio, redundan en favor de la calidad de la ETPT:

1. Alinear la oferta educativa a la capacidad real y sostenible de cada centro:

Se establecerá un proceso formal de evaluación de capacidad para cada centro educativo del Campus Litoral Norte, a completarse anualmente antes del inicio de cada ciclo lectivo. Este proceso incluirá la evaluación de:

- **Infraestructura disponible:** Cantidad y estado de aulas, laboratorios, talleres y equipos.
- **Recursos humanos docentes y no docentes:** Disponibilidad de personal calificado y su carga horaria.
- **Demanda estudiantil histórica y proyectada:** Análisis de matrículas de los últimos 5 años y proyecciones basadas en tendencias demográficas y necesidades del mercado laboral regional.
- **Pertinencia de la oferta con el ecosistema productivo local:** Evaluación de la alineación de las carreras con las demandas de los sectores forestal, de hidrógeno, logística, control ambiental, turismo, producción de alimentos de calidad, y gestión de recursos naturales y energéticos, según los estudios de mercado actualizados.

Meta: El 100% de los centros educativos del Campus Litoral Norte habrán realizado su evaluación de capacidad y ajustado su oferta educativa a las conclusiones de esta antes de la preinscripción del año 2027.

2. Difundir la propuesta educativa de cada centro:

Se desarrollará e implementará un "Plan de Comunicación de Oferta Educativa por Centro" con las siguientes acciones y metas:

- **Visitas escolares:** Realizar un mínimo de 15 visitas anuales a centros de educación media básica y media superior en la región, priorizando aquellas zonas con menor visibilidad de la UTU.
- **Ferias educativas:** Participar en al menos 2 ferias educativas regionales y 1 feria nacional anualmente. Organizar anualmente una "Feria de Puertas Abiertas" en cada centro, recibiendo a un mínimo de 200 visitantes interesados.
- **Medios de comunicación locales:** Publicar al menos 1 nota de prensa trimestral en medios locales (prensa, radio, televisión comunitaria) destacando la oferta y los logros estudiantiles y del centro.
- **Redes sociales y plataformas digitales:** Lanzar y mantener perfiles activos en al menos 3 plataformas de redes sociales relevantes (ej. Facebook, Instagram, LinkedIn) con un mínimo de 3 publicaciones semanales por centro, destacando la propuesta educativa, las actividades de los estudiantes y los logros institucionales. Crear un inventario público en línea de las acciones institucionales relevantes para el acceso de la comunidad.
- **Eventos institucionales:** Organizar al menos 2 eventos institucionales anuales (ej. muestras de proyectos, jornadas de puertas abiertas, seminarios temáticos que involucren a la comunidad).
- **Ventanillas informativas:** Establecer puntos de información estratégicos en lugares de alto tránsito (terminales de transporte, centros comerciales, eventos masivos) con material informativo actualizado, al menos 3 veces al año.

Meta: Para fines de 2027, la visibilidad de la oferta educativa del Campus Litoral Norte habrá aumentado en un 20% (medido por encuestas de reconocimiento y métricas de difusión).

3. Mejorar la gestión del ingreso de nuestros estudiantes:

- **Nueva Especificidad:** Se implementará un protocolo de "Bienvenida Integral al Estudiante y su Familia" que incluirá:
- **Sesiones de bienvenida presenciales/virtuales:** Organizar sesiones informativas y de bienvenida obligatorias para estudiantes y sus referentes familiares antes del inicio de clases, donde se presentará el centro, el equipo directivo y docente, y se resolverán dudas.
- **Digitalización y simplificación de trámites:** Optimizar los formularios de registro para agilizar la recopilación de información esencial y la obtención de permisos (imagen, salidas, etc.) a través de plataformas digitales cuando sea posible.
- **Presentación del Acuerdo Pedagógico:** Incluir la entrega y explicación detallada del acuerdo pedagógico y las pautas de funcionamiento (normas de convivencia, horarios) en las sesiones de bienvenida.
- **Asignación de referente de contacto:** Cada estudiante de nuevo ingreso tendrá asignado un referente (preceptor, docente tutor, o Referente de Convivencia) que será el principal punto de contacto para el estudiante y su familia durante el primer semestre.

Meta: El 90% de los estudiantes de nuevo ingreso y sus referentes familiares habrán participado en una sesión de bienvenida en 2026.

4. Realizar una sala de lanzamiento conjunta (equipo de dirección, inspección y campus):

Se convocará una "Sala de Lanzamiento Anual" al inicio de cada ciclo lectivo con la participación obligatoria de equipos directivos de todos los centros del Campus, inspectores y referentes del Campus, docentes y funcionarios no docentes.

- **Agenda unificada:** La agenda incluirá la presentación de las directrices de la DGETP, la revisión de los logros y desafíos del año anterior, la definición colaborativa de los objetivos operativos anuales alineados al plan quinquenal, y la asignación de responsabilidades claras.
- **Plan de acción colaborativo:** Se generará un plan de acción concreto con metas específicas y responsables para cada centro y para el Campus en su conjunto.

Meta: Realizar la sala de lanzamiento conjunta anualmente, con una asistencia mínima del 90% de los equipos de dirección y referentes involucrados.

5. Seleccionar de forma colaborativa un eje temático estructurante vinculado al desarrollo local:

Cada centro educativo generará las instancias pertinentes para seleccionar un eje temático anual o bienal que conecte la oferta educativa con las necesidades productivas y sociales de la región (ej. energías renovables, gestión hídrica, logística binacional, agrotecnología, turismo sostenible).

- **Integración curricular:** Se desarrollarán talleres para docentes sobre cómo integrar el eje temático en las planificaciones curriculares, proyectos de aula y salidas didácticas, fomentando el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP).
- **Proyectos de aplicación:** Promover un mínimo de 5 proyectos interdisciplinarios anuales por centro que aborden directamente el eje temático seleccionado, con énfasis en la generación de soluciones prácticas para la comunidad o el sector productivo.

Meta: Definir el eje temático estructurante para el año 2026 antes de setiembre de 2025. Para el año 2027, el 70% de las planificaciones curriculares y el 50% de los proyectos de aula en cada centro deberán integrar el eje temático.

6. Elaborar un calendario anual unificado de actividades curriculares y extracurriculares:

Cada centro educativo diseñará e implementará un "Calendario único unificado" que incluirá:

- **Fechas clave académicas:** Evaluaciones, entregas de proyectos, cierres de ciclos, instancias de coordinación.
- **Actividades extracurriculares:** Ferias, eventos deportivos, culturales, jornadas de intercambio y recreación (con la coordinación para evitar superposiciones entre centros).
- **Disponibilidad en línea:** El calendario será accesible para toda la comunidad educativa a través de una plataforma digital (ej. Google Calendar compartido).

Meta: El calendario anual unificado estará finalizado y distribuido antes del inicio de cada año lectivo, a partir de 2026.

7. Planificar dos salas docentes anuales para la reflexión:

- **Nueva Especificidad:** Cada centro realizará dos "Jornadas de Reflexión Pedagógica" anuales (una por semestre, preferentemente en dos medias jornadas de sábados), con la participación obligatoria de todos los docentes y no docentes.
- **Temáticas:** Las jornadas abordarán temáticas relevantes para la mejora de las prácticas educativas, como metodologías activas (ABP, co-docencia), evaluación para el aprendizaje, uso de herramientas digitales, y atención a la diversidad.
- **Intercambio de experiencias:** Se destinará tiempo para el intercambio de buenas prácticas y la resolución colaborativa de desafíos pedagógicos comunes.
- **Formación continua:** Se promoverá la participación de expertos internos o externos para facilitar talleres y presentaciones.

Meta: Alcanzar el 90% de participación docente en las salas docentes anuales a partir de 2026.

8. Gestionar de forma eficiente y estratégica nuestros espacios de coordinación, priorizando sus fines pedagógicos:

Se redefinirán las agendas de las coordinaciones docentes para asegurar que al menos el 80% del tiempo se dedique a la reflexión pedagógica, el análisis de prácticas, la planificación de proyectos interdisciplinarios, la presentación de herramientas innovadoras y el seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes.

- **Flexibilidad en la participación:** Se establecerán modalidades flexibles de participación (presencial en el centro, presencial en otro centro de referencia o virtual con cámara encendida) en el acuerdo escrito de elección de horas, para optimizar la asistencia y el compromiso.
- **Actas y seguimiento:** Se llevarán actas de las coordinaciones con acuerdos y responsabilidades claras, y se realizará un seguimiento de los avances en las reuniones posteriores.

Meta: El 80% de las coordinaciones docentes se centrarán en fines pedagógicos a partir de 2026.

Estrategias para la Convivencia en Armonía:

1. Establecer la figura del "Referente de Convivencia":

La dirección de cada centro designará a un miembro del personal existente (docente o no docente) como "Referente de Convivencia". Este referente estará activo y visible durante los momentos de transición clave (entrada, recreos, salida), recibiendo, supervisando e interactuando con el alumnado. Su rol incluirá la mediación de conflictos menores, la promoción de un clima positivo y la canalización de situaciones que requieran mayor intervención a las autoridades competentes.

- **Capacitación:** Se brindará capacitación específica a los Referentes de Convivencia en mediación, gestión de grupos y herramientas para el fomento de relaciones positivas.

Meta: Designar y capacitar al 100% de los Referentes de Convivencia en todos los centros del Campus para fines de 2026.

2. Fomentar un ecosistema de convivencia positiva mediante el fortalecimiento del vínculo familia-escuela y la creación de una red de apoyo comunitaria.

- **Programas de involucramiento familiar:** Implementar al menos 2 jornadas anuales de puertas abiertas o talleres para familias, centrados en el rol de las familias en el apoyo educativo y la convivencia.
- **Alianzas estratégicas:** Establecer y formalizar acuerdos con al menos 5 instituciones locales (deportivas, culturales, sociales) por departamento, para ofrecer a los estudiantes oportunidades de participación y desarrollo fuera del horario escolar.

Meta: Aumentar en un 15% la participación de las familias en actividades escolares en 2027.

3. Implementar jornadas de intercambio y recreación periódicas.

Se organizará al menos 4 jornadas anuales de intercambio y recreación a nivel de Campus, que incluyan actividades deportivas, ajedrez, música, expresiones culturales, entretenimiento y robótica. Estas actividades promoverán la interacción entre estudiantes de diferentes centros y fomentarán el respeto y la camaradería.

Meta: El 70% de los estudiantes del Campus habrán participado en al menos una jornada de intercambio o recreación anual a partir de 2026.

4. Integrar la convivencia en el currículo a través del desarrollo de secuencias temáticas dentro de las unidades curriculares:

Se desarrollarán materiales pedagógicos y se capacitará a los docentes para integrar explícitamente temas de convivencia, resolución pacífica de conflictos, empatía y respeto a la diversidad en al menos el 20% de las unidades curriculares de cada carrera para 2027. Se fomentará el uso del ABP para abordar problemas reales de la comunidad que requieran trabajo en equipo y mediación.

Meta: El 50% de las unidades curriculares incluirán al menos una secuencia temática sobre convivencia en sus planificaciones para 2028.

5. Crear espacios de encuentro y descanso agradables: Se destinará un presupuesto específico para mejorar al menos 2 áreas comunes (patio, biblioteca/multimedia, pasillos) por centro educativo anualmente, transformándolas en espacios atractivos y cómodos para la interacción informal y el descanso de los estudiantes.

Meta: El 100% de los centros educativos habrán mejorado al menos 4 de sus áreas comunes para 2028.

6. Horizonte compartido: criterios unificados en planificación y evaluación

Se implementará una "Guía Unificada de Planificación y Evaluación" basada en el Formulario de Registro de Actividades de Aprendizaje (RAA) y la Rúbrica para Elaboración de Proyectos del Buck Institute for Education (PBLWorks), adaptada a la realidad del Campus Litoral Norte.

- **Capacitación:** Se brindará capacitación obligatoria a todos los docentes sobre el uso de la guía y las metodologías de evaluación formativa, auto y coevaluación, con énfasis en el "uso del error como oportunidad de aprendizaje".
- **Transparencia:** Se promoverá el uso de rúbricas y escalas de valoración en al menos el 70% de las evaluaciones de proyectos y trabajos complejos, haciendo explícitos los criterios de evaluación.

Meta: El 90% de los docentes utilizarán la Guía Unificada de Planificación y Evaluación en sus planificaciones curriculares a partir de 2027.

Programa II. El desarrollo de investigación e innovación tecnológica.

La investigación es un pilar fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes, por eso entendemos importante fomentarla desde Educación Media Superior (EMS). Más allá de la simple adquisición de conocimientos, la investigación les permite convertirse en agentes activos de su propio aprendizaje. Al involucrarse en proyectos de investigación, los jóvenes desarrollan habilidades de pensamiento crítico, aprenden a resolver problemas de forma creativa y se familiarizan con el método científico. Esta experiencia no sólo los prepara de manera sólida para los desafíos de la educación superior, sino que también les brinda las herramientas necesarias para comprender su entorno, tomar decisiones informadas y, en última instancia, contribuir de forma significativa a la sociedad.

Estrategias clave para el Programa II

1.Promoción de la investigación y la innovación:Implementar metodologías innovadoras (co-docencia, ABP, enfoque en competencias, apalancamiento digital, evaluación para el aprendizaje) en las unidades curriculares.

- **Capacitación:** Se capacitará gradualmente a los docentes en metodologías innovadoras y evaluación para el aprendizaje.

Meta: El 80% de los docentes son capacitados en metodologías innovadoras y EPA.

2. Inclusión gradual de la investigación desde primer año: Al empezar en el primer año con una revisión bibliográfica, se introduce a los estudiantes en el proceso de investigación. No se les pide que generen resultados nuevos, sino que aprendan a: formular preguntas, buscar información confiable, organizar y sintetizar información, citar correctamente.

- **Capacitación:** Se capacitará a los docentes de primer año sobre el ABP y el desarrollo de proyectos de investigación.

Meta: El 90% de los docentes de primero de EMS son capacitados en ABP.

3. Presentaciones públicas anuales de proyectos: Las presentaciones de proyectos ante audiencia pública no sólo sirven para mostrar los resultados, sino que son una herramienta pedagógica poderosa.

- Obligatoriedad en tercer año: Asegura que todos los estudiantes culminen su etapa de EMS con la experiencia de presentar un trabajo completo.
- Invitación a otros niveles: Los estudiantes de primer y segundo año pueden ver de primera mano qué se espera de ellos, sirviendo como modelo y motivación. Además, crea una cultura de investigación dentro de la institución aportando a la memoria institucional.
- Desarrollo de habilidades: Fomenta la comunicación oral, la organización de ideas y la confianza para hablar en público.

Meta: El 100% de los centros que cuentan con propuestas de EMS lleva adelante una jornada de presentación anual de proyectos. El 100% de los centros crea y difunde una biblioteca de proyectos.

4. Proyectos inter-orientaciones e inter-niveles: Se creará una base de datos con los perfiles de docentes y estudiantes que deseen participar en proyectos transversales.

- Proyectos inter-orientaciones: Un proyecto podría abordar, por ejemplo, el impacto ambiental de una industria (orientación agraria) desde la perspectiva económica (orientación administración) o social (orientación deporte). Esto enseña a los estudiantes a ver los problemas desde múltiples ángulos.
- Proyectos inter-niveles: La participación de estudiantes de diferentes años permite que los más avanzados tutoricen a los más jóvenes, consolidando sus propios conocimientos. A su vez, permite darle continuidad a los proyectos, revisarlos y mejorarlos.

Meta: El 90% de los centros con EMS cuentan con una base de datos de perfiles de docentes y estudiantes que deseen participar en proyectos transversales creada y disponible. Se llevan adelante al menos 5 proyectos inter-orientaciones e inter-niveles.

5. Apoyo en la escritura académica y la vinculación con el entorno: Estos puntos son cruciales para que la investigación sea real y relevante.

- **Orientación en escritura académica:** Se implementarán talleres de escritura de proyectos. Es fundamental que los estudiantes aprendan a escribir con claridad, precisión y estructura. Esto incluye la redacción de informes, resúmenes, y la correcta utilización de términos técnicos.
- **Involucramiento de actores externos:** Se creará un listado de instituciones, empresas y expertos locales para la colaboración en proyectos. Al vincularse con organizaciones sociales, instituciones públicas u otros actores, los proyectos dejan de ser solo un ejercicio teórico. Los estudiantes: trabajan en problemas reales y relevantes, comprenden el impacto social de la investigación, establecen contactos profesionales que pueden ser valiosos para su futuro.

Meta: En el 90% de los centros se realizan talleres de escritura de proyectos. El 90% de los centros cuenta con un listado de instituciones, empresas y expertos locales para la colaboración en proyectos.

Infraestructura y Recursos Tecnológicos para educación, investigación e innovación.

Detallar: "Inversión progresiva en laboratorios especializados (ej. robótica, biotecnología aplicada, energías renovables), software de simulación y plataformas de colaboración en línea."

Formación y Capacitación en ciencia, tecnología e investigación

Desarrollo de cursos de posgrado y talleres para docentes y estudiantes en investigación aplicada, manejo de bases de datos científicas, metodologías de I+D, y publicación de resultados. Promoción de pasantías de investigación.

Promoción de la innovación abierta: Trabajo en Colaboración con socios estratégicos y Redes de Investigación

Establecimiento de convenios con empresas, universidades y centros de investigación nacionales e internacionales (Ejemplos de formatos en [Apéndice E](#)). Organización de hackatones, desafíos de innovación y foros de co-creación con el sector productivo para abordar problemas reales de la región.

Proyectos de Innovación y Desarrollo

Identificación y ejecución de proyectos de I+D+i alineados con las cadenas productivas prioritarias del Litoral Norte (ej. agricultura de precisión, procesamiento de alimentos, turismo inteligente, logística binacional).

Programa III. La vinculación y el aporte a las cadenas productivas de la región y a la comunidad local.

Estrategias clave para el Programa III:

Innovación y Creatividad

- **Implementación de espacios de coworking y FabLabs como Nodos de Innovación.** Estos espacios tendrán una estructura común en todas las unidades operativas y fomentarán actividades relacionadas con el desarrollo del método científico, pensamiento computacional, fomento de concursos de ideas innovadoras y proyectos estudiantiles con potencial de mercado. Los nodos de innovación también capacitarán sobre patentamiento de invenciones y estrategias para la protección de las innovaciones, así como en el uso de la información de dominio público contenida en bancos de patentes.
- **Personal Dedicado:** Cada nodo de innovación contará con un docente referente capacitado en metodologías de innovación (ej. Design Thinking, Lean Startup) y en gestión de proyectos, quien dedicará al menos 10 horas semanales a la mentoría y seguimiento de los proyectos estudiantiles.
- **Equipamiento Básico:** Se asegurará que cada FabLab cuente con equipamiento básico para prototipado (ej., impresoras 3D, kits de robótica, herramientas de electrónica) y software especializado relevante para las cadenas productivas de la región.

Meta: Establecer al menos 2 nuevos FabLabs/espacios de coworking en centros estratégicos del Campus antes de 2028, con un promedio de 5 proyectos innovadores desarrollados por los estudiantes anualmente en cada espacio.

Desarrollo de Startups

Creación de una incubadora de Startups dentro del Campus, brindando mentoría, asesoramiento legal y contable, y facilitando el acceso a redes de inversión.

- **Gestor de Incubadora:** Se designará un "Gestor de Incubadora" a nivel de Campus (preferentemente un docente con experiencia en emprendimiento) para coordinar las actividades, identificar oportunidades de financiación y conectar a los emprendedores con mentores y redes de inversión.
- **Proceso de Selección:** Se establecerá un proceso de convocatoria y selección anual para

proyectos de Startups, priorizando aquellos alineados con las cadenas productivas estratégicas del Litoral Norte y con potencial de generación de empleo local.

- **Programas de Capacitación en Emprendimiento:** Desarrollo de programas de capacitación en emprendimiento (talleres, bootcamps) abiertos a estudiantes, egresados y la comunidad local, cubriendo temas como ideación, modelo de negocio, financiación y marketing. Se buscará certificar a los participantes en metodologías reconocidas de emprendimiento.
- **Red de Mentores:** Se construirá una red de al menos 10 mentores voluntarios provenientes del sector empresarial y emprendedor de la región, que brindarán acompañamiento especializado a los proyectos incubados.

Meta: Incubar al menos 3 nuevas Startups con base tecnológica o de valor agregado por año a partir de 2027, con un seguimiento de su supervivencia y generación de empleo. El 50% de los proyectos de incubación deberán vincularse directamente con las cadenas productivas de la región.

Finanzas y Gestión Empresarial

Promover la integración de módulos de finanzas y gestión empresarial en los currículos de las carreras técnicas y tecnológicas. Ofrecimiento de talleres y seminarios abiertos a la comunidad emprendedora local sobre acceso a crédito, plan de negocios y marketing.

La creación de mesas técnicas

Establecimiento de mesas técnicas permanentes en cada centro de educación terciaria, integradas por representantes de la UTU, empresas del sector, gremios, autoridades locales y organizaciones de la sociedad civil. Estas mesas identificarán demandas de formación, oportunidades de investigación aplicada y proyectos de desarrollo conjunto. En el [Apéndice D](#) se presentan los actores claves a convocar para las mesas técnicas.

Programa IV. Fortalecimiento institucional para el cumplimiento de la misión y visión organizacional

Profesionalización de la gestión y desarrollo de Comunicaciones Estratégicas:

Definición: Desarrollo e implementación de un plan de comunicaciones integral que fortalezca la imagen y visibilidad del Campus Litoral Norte, tanto a nivel interno (comunidad educativa) como externo (sociedad, sector productivo, medios).

Estrategias clave para el Programa IV:

- Elaboración y aplicación de un Manual de Identidad y Comunicación Institucional del Campus.
- Diseño de una estrategia de comunicación digital que incluya la gestión de redes sociales, sitio web y campañas de difusión.
- Desarrollo de materiales de difusión atractivos y pertinentes para cada público objetivo (folletos, videos, presentaciones).
- Establecimiento de canales de comunicación efectivos para la comunidad interna (intranet, boletines informativos).
- Promoción de la participación del Campus en eventos, ferias y congresos relevantes a nivel regional y nacional.
- Gestión proactiva de la relación con los medios de comunicación para difundir logros y actividades destacadas.
- Fomento de la participación de estudiantes y docentes en la creación de contenidos comunicacionales (ej. noticias, historias de éxito).

Programa V. Gestión de Calidad y Mejora Continua.

Definición: Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que permita la estandarización, monitoreo y mejora continua de los procesos académicos, administrativos y de vinculación del Campus. Se buscará certificar procesos clave para garantizar la excelencia.

Estrategias clave para el Programa V:

- Diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en estándares internacionales.
- Mapeo y documentación de los procesos críticos del Campus (inscripción, evaluación, gestión de proyectos, etc.).
- Establecimiento de indicadores de calidad para cada programa y área de gestión.
- Realización de auditorías internas y externas periódicas para identificar oportunidades de mejora.
- Fomento de una cultura de mejora continua en todo el personal, a través de capacitaciones y el reconocimiento de iniciativas de calidad.
- Implementación de un sistema de retroalimentación constante de estudiantes, docentes, sector productivo y comunidad para la toma de decisiones informadas.

MARCO LÓGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030.

Fin General: Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible del Litoral Norte de Uruguay mediante la modernización de la educación técnico-profesional y tecnológica, la generación de talento humano, y el impulso a la innovación y la productividad regional.

Propósito: Consolidar a los centros educativos que conforman el Campus Regional de Educación Técnico Profesional Litoral Norte como referentes en educación técnico-profesional y tecnológica, investigación e innovación tecnológica, y vinculación con las cadenas productivas de la región para el año 2030.

Componente I. La educación técnico-profesional y tecnológica.

Resultados Esperados:

1. Procesos educativos modernizados y alineados con las demandas del mundo actual.
2. Mejora en la calidad de la convivencia y el ambiente educativo.
3. Criterios unificados en planificación y evaluación pedagógica.

Indicadores Verificables:

1. Incremento del porcentaje de estudiantes que sostienen su trayectoria educativa.
2. Incremento en la tasa de inserción laboral de egresados.
3. Porcentaje de cursos que aplican ABP y enfoque en competencias.
4. Reducción de incidentes de convivencia y aumento de la satisfacción estudiantil/docente y equipos de dirección.
5. Desarrollo e implementación de una guía unificada de planificación y evaluación.

Medios de Verificación: Encuestas de egresados, registros académicos, informes de convivencia, documentos de planificación docente, biblioteca de proyectos.

Supuestos: Compromiso de la comunidad educativa, apoyo institucional continuo de la DGETP.

Componente II. El desarrollo de investigación e innovación tecnológica.

Resultados Esperados:

1. Infraestructura y recursos tecnológicos adecuados para I+D+i.
2. Fortalecimiento de las capacidades de investigación en docentes y estudiantes.
3. Generación de conocimiento y soluciones innovadoras para la región.

Indicadores Verificables:

1. Número de laboratorios y equipos tecnológicos actualizados.
2. Cantidad de proyectos de investigación aplicada y publicaciones.
3. Participación en redes de investigación y eventos científicos.

Medios de Verificación: Inventarios de equipos, informes de proyectos, publicaciones, actas de reuniones de redes.

Supuestos: Disponibilidad de financiamiento para proyectos, acceso a tecnologías emergentes.

Componente III. La vinculación y el aporte a las cadenas productivas de la región y a la comunidad local.

Resultados Esperados:

1. Fortalecimiento de los lazos entre los centros educativos que conforman el Campus y el sector productivo.
2. Impulso al desarrollo de emprendimientos y Startups locales.
3. Aporte a la mejora de la competitividad regional.

Indicadores Verificables:

1. Número de convenios marco y acuerdos de colaboración con empresas.
2. Cantidad de Startups incubadas o apoyadas por el Campus.
3. Número de participantes en mesas técnicas y talleres de gestión empresarial.

Medios de Verificación: Convenios firmados, informes de incubación, listas de asistencia a eventos.

Supuestos: Receptividad del sector productivo, existencia de oportunidades de mercado.

COMPONENTE IV: Fortalecimiento Institucional para el Cumplimiento de la Misión y Visión.

Resultados Esperados:

1. Gestión descentralizada y eficiente de los centros que conforman el Campus.
2. Visibilidad y reconocimiento del Campus a nivel regional y nacional.
3. Aumento de la capacidad local para la gestión de proyectos.

Indicadores Verificables:

1. Grado de autonomía en la gestión de recursos y programas.
2. Número de menciones en medios de comunicación y eventos públicos.
3. Proyectos desarrollados directamente por los centros educativos.

Medios de Verificación: Informes de gestión, recortes de prensa, registros de proyectos locales.

Supuestos: Políticas de apoyo a la descentralización de la DGETP, compromiso de las autoridades locales.

COMPONENTE V: Fortalecimiento Institucional y Transversalidad (Gestión de Calidad y Comunicaciones)

Resultados Esperados:

1. Procesos internos del Campus optimizados y estandarizados para la eficiencia y la mejora continua.
2. Cultura institucional orientada a la calidad en todos los niveles y programas.
3. Comunicación interna y externa efectiva, transparente y estratégica.
4. Posicionamiento de los centros que conforman Campus Litoral Norte como referentes educativos y de innovación en la región.

Indicadores Verificables:

1. Desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) certificado (ej. ISO 9001) para 2028.
2. Porcentaje de procesos clave documentados y evaluados anualmente.
3. Incremento en el nivel de satisfacción de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, familias) con los servicios del Campus (ej. +10% en encuestas anuales).
4. Número de publicaciones (notas de prensa, artículos, redes sociales) sobre las actividades y logros del Campus.
5. Aumento de visitas al sitio web y seguidores en redes sociales del Campus.
6. Establecimiento de un manual de identidad y comunicación institucional.

Medios de Verificación: Informes de auditoría de calidad, encuestas de satisfacción, registros de publicaciones y métricas de redes sociales, manuales de procedimiento, registro de proyectos de mejora.

Supuestos: Compromiso de la dirección y el personal con los principios de calidad, disponibilidad de herramientas tecnológicas para la gestión de la comunicación, recursos humanos dedicados a estas tareas.

Condiciones para la Implementación del Plan Estratégico 2026-2030

Para asegurar el éxito del "Plan Estratégico 2026-2030" del Campus Litoral Norte, se delinean a continuación las condiciones clave necesarias para su efectiva implementación, incluyendo la asignación de recursos, un cronograma preliminar, la definición de responsabilidades, indicadores de desempeño y una evaluación de riesgos.

Asignación de Recursos:

1. Recursos Humanos:

1.1. Formación y Capacitación: Se asignará un presupuesto anual para la capacitación continua del 100% del personal docente y no docente en metodologías innovadoras (co-docencia, ABP, apalancamiento digital, evaluación para el aprendizaje) y en herramientas de gestión de calidad (ISO 9001) y comunicación digital. Cada docente deberá completar un mínimo de 40 horas de capacitación anual en las áreas prioritarias del plan.

1.2. Nuevos Roles: Se designará formalmente, antes del 31 de diciembre de 2026, a un "Referente de Convivencia" por cada centro educativo, un encargado de comunicaciones en cada unidad operativa y un Responsable de Gestión de Calidad a nivel de Campus y referentes por departamento.

1.3. Fortalecimiento de Equipos: Las unidades de extensión serán reforzadas con 2 docentes con experiencia en formulación y gestión de proyectos de I+D por cada departamento (Artigas, Salto, Paysandú) para fines de 2027.

2. Recursos Financieros:

Se establecerá una partida presupuestaria específica dentro del presupuesto de la DGETP para el Campus Litoral Norte, a asignarse anualmente, con un incremento del 5% anual para los programas de modernización educativa e investigación.

Diversificación de Fuentes: Se presentarán al menos 3 proyectos anuales a fondos concursables nacionales e internacionales (ANII, CSIC, Agencias de Cooperación Internacional) para investigación, innovación e infraestructura.

Alianzas Estratégicas: Se buscará cofinanciamiento con el sector privado (empresas clave como UPM, Citrícolas, etc.) para al menos 2 proyectos de investigación aplicada o desarrollo de infraestructura anualmente, formalizado mediante convenios marco.

3. Infraestructura y Tecnología:

Modernización de Equipamiento: Inversión progresiva para actualizar al menos 2 laboratorios especializados (ej. robótica, biotecnología aplicada, energías renovables) en cada departamento del Campus antes de 2028.

Conectividad: Asegurar el 100% de conectividad de alta velocidad en todos los centros educativos y garantizar el acceso a plataformas de colaboración en línea y software de simulación.

Mejora de Áreas Comunes: Invertir en la mejora de al menos 2 áreas comunes por centro educativo anualmente, según lo detallado en las estrategias de convivencia.

Núcleos de Innovación: Fortalecer la infraestructura existente o crear nuevos espacios (FabLabs, coworking) en al menos 2 centros educativos antes de 2028 para el desarrollo de los núcleos de innovación.

Cronograma e Hitos Clave:

- **Junio - Julio 2025:** Sala de lanzamiento conjunta (equipo de dirección, inspección y campus).
- **Octubre 2025:** Selección colaborativa del eje temático estructurante para 2026.
- **Noviembre 2025:** Elaboración del calendario anual unificado 2026.
- **Diciembre 2025:** Designación de los Responsables de Gestión de Calidad y Comunicaciones a nivel de Campus.
- **Febrero 2026:** Primera Sala Docente Anual y puesta en marcha del protocolo de Bienvenida Integral al Estudiante. Inicio de la implementación piloto del sistema interinstitucional para bachillerato.
- **Todo el Quinquenio (2026-2030):** Implementación progresiva de metodologías innovadoras (co-docencia, ABP, enfoque en competencias, apalancamiento digital, evaluación para el aprendizaje).
- **2026 en adelante:** Establecimiento de la figura del "Referente de Convivencia" en todos los centros y desarrollo de al menos 4 jornadas de intercambio y recreación anuales.
- **Segundo Cuatrimestre 2026 (Q2):** Primer informe de gestión de calidad del Campus Norte.
- **Cuarto Cuatrimestre 2026 (Q4):** Lanzamiento de la nueva estrategia de comunicación digital del Campus y de los centros.
- **2026 en adelante:** Creación y consolidación de mesas técnicas con el sector productivo (mínimo 1 por centro de educación terciaria). Ejecución de al menos 5 proyectos de investigación anuales en temas relevantes para el sector productivo y la sociedad. Creación y puesta en marcha de una incubadora de Startups para el Campus, articulando con todos los centros operativos.

Partes Responsables:

- **Dirección General de Educación Técnico Profesional (DGETP):** Establecimiento de directrices generales y apoyo estratégico.
- **Equipo del Campus Litoral Norte e Inspección Regional:** Coordinación general del plan, seguimiento y evaluación.
- **Equipos de Dirección de cada Centro Educativo:** Implementación de las estrategias pedagógicas y de convivencia en sus respectivas instituciones.
- **Docentes y No Docentes:** Ejecución de las actividades de enseñanza-aprendizaje y fomento de la convivencia positiva.
- **Unidades de Extensión:** Fortalecimiento de la vinculación con el sector productivo y la comunidad.

Indicadores de Desempeño (KPIs):

Ejemplos

Programa I (ETPT):

1. Número de planificaciones curriculares que integren el eje temático estructurante (Meta: 80% para 2027).
2. Porcentaje de docentes que participan en las salas docentes anuales (Meta: 90% de participación).
3. Índice de mejora de la convivencia escolar (medido a través de encuestas a estudiantes y docentes).
4. Reducción del abandono estudiantil en la ETPT.

Programa II (Investigación e Innovación):

1. Número de proyectos de investigación e innovación tecnológica desarrollados anualmente.
2. Cantidad de convenios de colaboración con socios estratégicos y redes de investigación.
3. Número de centros que organizan una jornada anual de presentación de proyectos.
4. Número de proyectos inter-orientaciones e inter-niveles.
5. Número de docentes capacitados en ABP.

Programa III (Vinculación Productiva):

1. Número de convenios marco establecidos con empresas importantes de la región (Ej. UPM).
2. Cantidad de Startups apoyadas o desarrolladas en el Campus.
3. Número de participantes en las mesas técnicas y acciones derivadas.

Análisis de Riesgos y Mitigación:

Ejemplos

- **Riesgo:** Resistencia al cambio por parte del personal docente.
 - **Mitigación:** Programas de capacitación intensivos, espacios de diálogo y co-creación, y reconocimiento de buenas prácticas.
- **Riesgo:** Insuficiencia de recursos financieros.
 - **Mitigación:** Diversificación de fuentes de financiación, optimización del uso de recursos existentes y búsqueda de alianzas estratégicas.
- **Riesgo:** Falta de compromiso de actores externos (empresas, comunidad).
 - **Mitigación:** Estrategias de comunicación claras sobre los beneficios mutuos de la colaboración y la creación de mesas de trabajo específicas.
- **Riesgo:** Brecha digital en el acceso a recursos tecnológicos.
 - **Mitigación:** Implementación gradual del apalancamiento digital, formación en habilidades digitales y provisión de acceso a equipos.

Mecanismos de Seguimiento y Evaluación General del Plan:

Se creará una "Comisión de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico" conformada por la Dirección del Campus, representantes de la DGETP (incluyendo Inspección Regional), un representante de los equipos directivos de los centros, un docente referente, y un representante de los Referentes de Convivencia.

Periodicidad: Esta comisión realizará revisiones bianuales del plan (en junio de 2028 y junio de 2030) para evaluar el progreso, realizar ajustes estratégicos y asegurar la pertinencia del plan a las cambiantes necesidades de la región y el país.

Instrumentos de Evaluación: La evaluación se basará en:

- Informes de avance de cada programa (utilizando los KPIs establecidos).
- Encuestas de satisfacción a la comunidad educativa (estudiantes, docentes, familias, sector productivo) realizadas anualmente.
- Auditorías de calidad internas y externas (para los procesos certificados).
- Análisis de datos de matrícula, egreso e inserción laboral.
- Registros de proyectos de investigación, innovación y vinculación productiva.
- Informes sobre la implementación de la Guía Unificada de Planificación y Evaluación.
- Métricas de comunicación digital (visitas al sitio web, seguidores en redes sociales).

Uso de la Evaluación: Los resultados de la evaluación se presentarán en informes públicos y servirán como base para la toma de decisiones informadas, la reasignación de recursos y la formulación del próximo plan estratégico quinquenal, asegurando la mejora continua del Campus Litoral Norte.

Referencias

Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). (2022). *Marco Curricular Nacional*. ANEP.

<https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/publicaciones/Marco-Curricular-Nacional-2022/MCN%202%20Agosto%202022%20v13.pdf>

Administración Nacional de Educación Pública, Consejo de Educación Técnico-Profesional. (2015, 1 de setiembre). *Circular N° 27/15 (Expediente N° 2045/2015): Pautas para la creación y funcionamiento de los Campus Regionales de Educación Tecnológica*.

https://archivo.utu.edu.uy/sites/www.utu.edu.uy/files/resolucion/archivos/2020/01/circular-27-15_exp-2045-15_0.pdf

Buck Institute for Education (BIE) (2007). Handbook: *Introduction to Project Based Learning*.

Recuperado el 23 setiembre 2017 de:
<http://www.bie.org/images/uploads/general/20fa7d42c216e2ec171a212e97fd4a9e.pdf>

Buck Institute for Education. (s.f.). *Rúbrica de diseño de proyectos*. PBLWorks.

<https://www.pblworks.org/resources/project-design-rubric>

Ceibal. (s.f.). *Registro de Actividades de Aprendizaje: Una herramienta para la planificación y la evaluación*. Ceibal. https://raa.ceibal.edu.uy/storage/app/media/Formulario-RAA_v3.pdf

Sánchez, J. (2013). Qué dicen los estudios sobre el Aprendizaje Basado en Proyectos. *Actualidad Pedagógica*, 1, 4. http://www.estuaria.es/wp-content/uploads/2016/04/estudios_aprendizaje_basado_en_proyectos1.pdf%0Ahttp://actualidadpedagogica.com/wp-content/uploads/2013/03/estudios_aprendizaje_basado_en_proyectos1.pdf

Glosario de Términos:

ABP (Aprendizaje Basado en Proyectos): Metodología educativa en la que los estudiantes adquieren conocimientos y habilidades mediante la elaboración de proyectos que dan respuesta a problemas de la vida real. Implica una implicación activa del alumno en procesos de investigación y resolución de preguntas.

ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación): Institución pública uruguaya que promueve y financia la investigación científica, la innovación y el emprendimiento en el país.

ANMYPE (Agencia Nacional de Micro y Pequeña Empresa): Organismo que apoya el desarrollo de micro y pequeñas empresas.

CADICEN: Órgano colegiado de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) que define las políticas educativas nacionales en Uruguay.

Campus Regional de Educación Técnico Profesional (Campus Regional): Sistema de la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU) que articula y agrupa los centros educativos de una misma región, funcionando como una red coordinada. Su finalidad es ser un polo de referencia para la educación técnico-profesional y tecnológica, el desarrollo de investigación e innovación tecnológica, y la vinculación con las cadenas productivas de la región.

CARU (Comisión Administradora del Río Uruguay): Organismo binacional (Uruguay-Argentina) encargado de la gestión y desarrollo del Río Uruguay, incluyendo aspectos de navegación, aprovechamiento y protección ambiental.

CEA (Centro Educativo Asociado): Modalidad de centro educativo vinculado a la UTU, a menudo en convenio con otras instituciones o comunidades.

CENUR Litoral Norte (Centro Universitario Regional Litoral Norte): Sede de la Universidad de la República (Udelar) en la región Litoral Norte de Uruguay, que agrupa diversas facultades y carreras universitarias.

Co-docencia: Metodología educativa en la que dos o más docentes trabajan de manera conjunta y coordinada en el mismo espacio y tiempo para planificar, desarrollar y evaluar el aprendizaje, buscando mejorar la atención a la diversidad y enriquecer las experiencias de aprendizaje.

CSIC (Comisión Sectorial de Investigación Científica): Comisión de la Universidad de la República (Udelar) que fomenta la investigación científica.

CTM Salto Grande (Comisión Técnica Mixta de Salto Grande): Organismo binacional (Uruguay-Argentina) encargado de la administración y operación de la Represa de Salto Grande en el Río Uruguay.

DGEIP (Dirección General de Educación Inicial y Primaria): Dirección de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) encargada de la educación inicial y primaria.

DGES (Dirección General de Educación Secundaria): Dirección de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) encargada de la educación secundaria.

DGETP (Dirección General de Educación Técnico Profesional): Organismo de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) al que pertenece la UTU, responsable de la educación técnica y tecnológica en Uruguay.

EMB (Educación Media Básica): Nivel educativo que corresponde al ciclo básico de la educación secundaria.

EMS (Educación Media Superior): Nivel educativo que corresponde al bachillerato.

EPA (Evaluación para el aprendizaje): Enfoque pedagógico que integra la evaluación en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Su objetivo principal no es solo calificar, sino proporcionar retroalimentación continua y constructiva tanto a estudiantes como a docentes.

ETPT (Educación Técnico Profesional y Tecnológica): Término que engloba la educación y formación orientada a la adquisición de conocimientos y habilidades técnicas y tecnológicas para el desempeño laboral y el desarrollo profesional.

FabLab (Laboratorio de Fabricación): Espacio de creación y prototipado que ofrece herramientas y maquinaria, a menudo de control numérico, para la fabricación digital y el desarrollo de proyectos. Fomenta la innovación y la creatividad.

INE (Instituto Nacional de Estadística): Organismo oficial de Uruguay encargado de la producción y difusión de estadísticas nacionales, incluyendo datos demográficos.

INAU (Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay): Organismo público uruguayo encargado de la protección y promoción de los derechos de niños, niñas y adolescentes.

KPIs (Key Performance Indicators / Indicadores Clave de Rendimiento): Métricas cuantificables que muestran el progreso de una organización, equipo o individuo hacia objetivos específicos. Son esenciales para el seguimiento y la evaluación de la eficacia de las estrategias.

MCRN (Marco Curricular de Referencia Nacional): Documento que establece las bases y lineamientos curriculares para la educación en Uruguay, orientando la enseñanza por competencias.

Mesas Técnicas: Espacios de encuentro y coordinación entre el Campus Litoral Norte y actores clave del sector productivo, gremios, autoridades locales y organizaciones de la sociedad civil, con el fin de identificar demandas de formación, oportunidades de investigación y proyectos de desarrollo conjunto.

MGAP (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca): Ministerio uruguayo encargado de las políticas y regulaciones del sector agropecuario y pesquero.

MIEM (Ministerio de Industria, Energía y Minería): Ministerio uruguayo encargado de las políticas relacionadas con la industria, la energía y la minería.

MIDES (Ministerio de Desarrollo Social): Ministerio uruguayo encargado de las políticas sociales y de desarrollo.

MSP (Ministerio de Salud Pública): Ministerio uruguayo encargado de las políticas de salud pública.

PBLWorks: Organización conocida anteriormente como Buck Institute for Education (BIE), referente en la promoción e investigación sobre el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP).

Polo Educativo Tecnológico (Polo): Centro de referencia en educación técnica y tecnológica, a menudo con una oferta educativa especializada y vinculada al desarrollo productivo local.

RAA (Registro de Actividades de Aprendizaje): Formulario o instrumento para la planificación y registro de las actividades de aprendizaje, utilizado como base para unificar criterios en planificación y evaluación.

RAP (Red de Atención Primaria): Redes de servicios de salud de primer nivel de atención.

Referente de Convivencia: Rol designado a un miembro del personal de un centro educativo, cuya misión es el acompañamiento activo y visible del alumnado para promover un clima positivo y facilitar la mediación de conflictos.

SGC (Sistema de Gestión de Calidad): Conjunto de normas y procesos que una organización implementa para garantizar que sus productos o servicios cumplan con los requisitos de calidad y mejoren continuamente.

Startups: Empresas de nueva creación, generalmente con un fuerte componente tecnológico o de innovación, diseñadas para crecer rápidamente y con un modelo de negocio escalable.

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats): Acrónimo en inglés para Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, un marco de análisis estratégico comúnmente conocido como FODA en español.

TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación): Conjunto de herramientas y recursos tecnológicos para el almacenamiento, procesamiento, recuperación y transmisión de información.

UDELAR (Universidad de la República): Principal universidad pública de Uruguay.

UTEC (Universidad Tecnológica): Universidad pública uruguaya enfocada en la oferta de carreras tecnológicas y de ingeniería con fuerte vinculación al sector productivo.

UTU (Universidad del Trabajo del Uruguay): Institución pública de educación técnico-profesional en Uruguay, parte de la DGETP.

APÉNDICES

Apéndice A: Listado Detallado de Carreras y Ofertas Educativas del Campus Litoral Norte.

ARTIGAS:

- 1) Técnico en Diseño Gráfico y Comunicación Visual
- 2) Técnico en Gestión de Empresas Turísticas
- 3) Técnico Rematador
- 4) Técnico en Administración
- 5) Técnico en Gestión Humana
- 6) Técnico en Marketing

SALTO

- 1) Técnico Producción Vegetal Intensiva
- 2) Técnico en Administración
- 3) Técnico Operador Inmobiliario
- 4) Técnico en Gestión Humana
- 5) Técnico en Construcción
- 6) Técnico en Instalaciones Eléctricas
- 7) Técnico en Electrotecnia
- 8) Técnico en Redes y Softward
- 9) Técnico Gastronómico
- 10) Técnico en Organización de Eventos
- 11) Técnico en Logística
- 12) Técnico en Itinerario Turístico Sostenible
- 13) Técnico en Recreación 1
- 14) Técnico en Gestión de Alojamiento
- 15) Técnico en Deporte y Recreación
- 16) Técnico en Marketing

PAYSANDÚ

- 1) Técnico en Administración
- 2) Técnico en Gestión Humana
- 3) Secretariado Bilingue
- 4) Técnico en Audiovisual
- 5) Técnico en Marketing
- 6) Técnico Gastronómico
- 7) Tecnólogo en Ciberseguridad
- 8) Técnico en Diseño Gráfico
- 9) Técnico en Redes y Comunicaciones Ópticas
- 10) Técnico Agrícola Ganadero

- 11) Técnico en Logística
 - 12) Tecnólogo en Biotecnología
 - 13) Ingeniero Prevencionista
 - 14) Técnico Forestal
 - 15) Técnico en Gestión de RRNN y Áreas Protegidas
 - 16) Ingeniero Tecnológico en Electrónica
 - 17) Ingeniero Tecnológico en Electrotecnia
 - 18) Técnico en Instalaciones Eléctricas
 - 19) Técnico en Automatización
 - 20) Técnico en Mantenimiento Electromecánico Industrial
 - 21) Técnico en Instrumentación y Control.
- Acuerdo UTEC-UDELAR-UTU: Tecnólogo en Informática/Tecnólogo Químico/Tecnólogo Mecánico

Apéndice B: Formulario de Registro de Actividades de Aprendizaje (Ejemplo²).

Formulario de Registro de Actividades de Aprendizaje (RAA)

(Adaptado para el Campus Regional de Educación Técnico Profesional Litoral Norte)

I. Datos Generales de la Planificación

Nombre y apellido de él o los docentes:

[Nombre del Docente 1]

[Nombre del Docente 2 (si aplica, para co-docencia)]

Título de la Secuencia/Proyecto: [Título descriptivo de la actividad o proyecto]

Cantidad de estudiantes involucrados: [Número de estudiantes]

Tramo: [Ej. EBI, EMS, Nivel Terciario]

Grado/Curso: [Ej. 7mo, 1er año EMS, 3er semestre Tecnicatura en....]

Espacio o espacios curriculares: [Ej. Comunicación, Científico-Matemático, Ciencias Sociales y Humanidades, Creativo-Artístico, etc.]

Unidad o unidades curriculares: [Ej. Comunicación Oral y Escrita, Biología Celular, Programación II, etc.]

Eje Temático Estructurante Vinculado al Desarrollo Local (Seleccionado por el centro): [Ej. Desarrollo sostenible en la cuenca del Río Uruguay, Innovación agropecuaria regional, Turismo termal y patrimonio cultural, etc.]

II. Definición Pedagógica

Competencias generales a desarrollar: (Basadas en el Marco Curricular de Referencia Nacional 2022)

[Ej. Pensamiento Crítico]

[Ej. Comunicación]

[Ej. Iniciativa y Orientación a la Acción]

[Ej. Pensamiento creativo]

[Ej. Pensamiento científico]

[Ej. Pensamiento computacional]

[Ej. Metacognitiva]

[Ej. Intrapersonal]

[Ej. Relación con los otros]

[Ej. Ciudadanía local, global y digital]

Competencias específicas seleccionadas: (Relacionadas con las unidades curriculares específicas)

[Ej. Reflexiona sobre su aprendizaje lingüístico y metalingüístico a partir del monitoreo de su proceso para seleccionar las estrategias adecuadas.]

[Ej. Desarrolla prácticas de escritura según los distintos registros, para adecuar los procesos de la comunicación a los requerimientos de cada ámbito de enunciación.]

Criterios de logro: (Expresan lo que el sistema educativo se propone que el estudiante aprenda; son la base para los instrumentos de evaluación)

[Ej. Evidencia en sus producciones escritas una secuencia de autoevaluación reflexiva.]

[Ej. Expresa con claridad y precisión sus ideas empleando el vocabulario adecuado según la situación comunicativa.]

[Ej. Reflexiona sobre la ortografía y aplica las reglas básicas aprendidas.]

[Añadir otros criterios relevantes del programa de la unidad curricular]

² Formulario de Registro de Actividades de Aprendizaje (RAA) tomando como base el modelo de Ceibal y adaptándolo a los criterios de planificación y evaluación que se proponen en el documento.

Contenidos: (Los contenidos programáticos seleccionados como mejor vehículo para el desarrollo de competencias)
 [Ej. La lengua como sistema de comunicación y construcción de sentido. Los niveles de estructuración y de análisis: fonológico, morfológico-léxico, sintáctico. Vocales, consonantes. Rasgos suprasegmentales: acento, entonación. Usos del tilde. Texto narrativo- Fábula.]

[Añadir otros contenidos específicos de la unidad curricular]

Metas de aprendizaje: (Elaboradas por el docente a partir de los criterios de logro, atendiendo a la singularidad y contexto de los estudiantes. Siguen la estructura: sujetos + procesos cognitivos + contenido + finalidad)

[Ej. Los estudiantes (SUJETO) reescribirán (verbo/procesos cognitivos) los diferentes borradores de fábulas (contenido) evidenciando una autoevaluación reflexiva sobre su aprendizaje lingüístico y metalingüístico (finalidad).]

[Ej. Los estudiantes (SUJETO) crearán (verbo/procesos cognitivos) un libro de fábulas digital claro y preciso (contenido) destinado a preescolares (finalidad).]

[Añadir otras metas que definen lo que se espera que los estudiantes sepan, comprendan o sean capaces de hacer]

III. Diseño del Desafío y Evaluación

Desafío/Reto o Problema Auténtico: (Vínculo de la actividad con la realidad del estudiante, respuesta a un problema o desafío contextualizado en función del eje temático seleccionado)

[Ej. ¿Cómo podemos desestimar el uso de pantallas en niños preescolares?]

[Ej: "¿Cómo podemos diseñar un sistema de monitoreo de la calidad del agua en el Río Uruguay para informar a la comunidad y promover su conservación?"]

Evaluación formativa (durante la secuencia): (Herramientas para monitorear el proceso de enseñanza-aprendizaje y mejorar el desempeño)

[Marcar las que aplican y especificar brevemente]

Cuestionarios/Test: [Especificar tipo y frecuencia]

Diario/Bitácora de aprendizaje: [¿Individual/Grupal? ¿Frecuencia?]

Borradores/Entregas parciales: [Especificar qué se entrega y con qué propósito]

Presentaciones prácticas/Demostraciones: [Especificar contexto y criterios]

Mapas conceptuales/Esquemas: [Especificar temática]

Resúmenes: [Especificar temática o material]

Participaciones orales: [¿En clase? ¿En debates? ¿Criterios?]

Otros: [Especificar]

Evaluación sumativa (final de la secuencia): (Herramientas para calificar o certificar el aprendizaje al final del ciclo)

[Marcar las que aplican y especificar brevemente]

Presentación oral con rúbrica: [Especificar tema y criterios de la rúbrica]

Productos escritos con rúbrica: [Ej. Informe de investigación, cuento, etc. Especificar criterios]

Video/Podcast: [Especificar tema y extensión]

Página web/Blog: [Especificar temática y funcionalidad]

Póster/Infografía/Afiche: [Especificar temática y diseño]

Taller/Charla (organizado por estudiantes): [Especificar audiencia y contenido]

Evaluación de pares: [Especificar instrumento y criterios]

Autoevaluación: [Especificar instrumento y criterios]

Otros: [Especificar]

Métodos de reflexión (a lo largo de la secuencia): (Para promover el empoderamiento de los estudiantes sobre su aprendizaje)

Discusión de clase entera: [¿Con qué periodicidad y sobre qué temas?]

Debate abierto: [Sobre qué controversias o decisiones del proyecto]

Focus group: [Con qué grupo de estudiantes y sobre qué aspectos]

Bitácora de aprendizaje: [¿Registro individual/grupal? ¿Preguntas orientadoras?]

Escaleras de metacognición: [Cómo, cuándo y para qué se utilizarán]

IV. Actividades de Aprendizaje a Desarrollar

Descripción de las Actividades (consignas): (Detalle de las acciones pedagógicas que se llevarán a cabo en el aula y fuera de ella, paso a paso)

Ejemplo 1

1.0 Presentación de lecturas previas Texto Narrativo.

1.1 Individual: Chequeo de lecturas previas.

1.2 En equipos: Chequeo de lecturas previas.

2- Fichas de lectura

A) Compartan la lectura de diferentes fábulas incluidas en la carpeta de ejemplos y discutan: ¿Qué aspectos tienen en común?

Atiendan a los siguientes ítems: personajes, estructura, intención comunicativa, uso del lenguaje.

B) Seleccionen dos fábulas de la carpeta de ejemplos y realicen la siguiente ficha de lectura:

Título:

Autor:

Marco (ubicación temporal y espacial, personajes):

Complicación:

Resolución:

Moraleja:

3- Borrador de ideas : Planifiquen la redacción de una fábula por equipo. Para hacerlo, comiencen elaborando el borrador de ideas que guiará la producción. El siguiente cuadro les servirá de apoyo.

Título:

Marco (tiempo, espacio, personajes):

Complicación:

Resolución :

Moraleja:

4- Primer borrador: Tomen los insumos registrados en el borrador de ideas y escriban el primer borrador de su fábula.

5- Segundo borrador: Tomen en cuenta los conocimientos de ortografía aprendidos para realizar la reescritura de la fábula.

Revisen la ortografía, sintaxis y puntuación. Presten especial atención a las tres reglas para el uso del tilde trabajadas.

6- Libro digital: Transcriban los borradores en la computadora y complementen el mensaje diseñando y utilizando imágenes que capten la atención de los lectores. Para hacerlo seleccionen el programa o aplicación que más les guste. Dividan los roles del equipo de la siguiente manera:

Ilustrador: Diseña las imágenes.

Redactor: Transcribe el texto corrigiendo ortografía, sintaxis y puntuación.

Editor: Combina las imágenes y el texto utilizando la herramienta seleccionada

Revisor técnico: Controla los aspectos técnicos del libro, así como los de contenido. Detecta errores, los plantea y propone soluciones.

Guíen su trabajo de acuerdo a la rúbrica de evaluación.

Ejemplo 2

Fase 1: Introducción al Desafío

Actividad 1.1: [Ej. Presentación del problema del agua en el Río Uruguay a través de videos y noticias locales.]

Actividad 1.2: [Ej. Lluvia de ideas sobre posibles soluciones y preguntas iniciales.]

Fase 2: Investigación y Exploración

Actividad 2.1: [Ej. Sesión de investigación en línea y biblioteca sobre la calidad del agua y sistemas de monitoreo.]

Actividad 2.2: [Ej. Visita de campo a un laboratorio de calidad de agua o a la ribera del río (si es posible y seguro).]

Fase 3: Desarrollo y Creación

Actividad 3.1: [Ej. Diseño y prototipado de un sistema de monitoreo (en papel, digital, físico, según los recursos).]

Actividad 3.2: [Ej. Preparación de la presentación final y material de difusión.]

Fase 4: Presentación y Reflexión

Actividad 4.1: [Ej. Presentación de los proyectos a la comunidad educativa o expertos.]

Actividad 4.2: [Ej. Sesión de autoevaluación y coevaluación con la rúbrica.]

V. Instrumentos y Herramientas de Evaluación

Instrumentos y herramientas de evaluación (rúbricas, listas de chequeo, escalas de valoración): (Adjuntar o especificar dónde se encuentran)

Rúbrica para la Presentación Final del Proyecto.

Lista de Chequeo

Escala de Valoración para la Participación en el Trabajo en Equipo

[Otros instrumentos específicos para actividades formativas o sumativas]

Ejemplo

	Excelente 5	Muy bueno 4	Aceptable 3	Insuficiente 2
Título	El título es original, creativo y llamativo.	El título es original.	El título no es original.	No tiene título.
Creatividad	El contenido es creativo, presenta una historia completamente nueva e interesante.	El contenido es creativo, presenta una historia nueva.	El contenido es creativo aunque presenta similitudes con otras fábulas existentes.	El contenido es idéntico al de otras fábulas existentes.
Estructura	Presenta un marco, una complicación, una resolución y una moraleja claramente identificables.	Presenta un marco, una complicación, una resolución y una moraleja.	Falta alguna de las etapas.	La estructura es confusa y desordenada.
Moraleja	La moraleja es clara, se relaciona fuertemente con el contenido de la fábula. Atiende la rima para captar la	La moraleja es clara, se relaciona fuertemente con el contenido de la fábula.	La moraleja se relaciona débilmente con el contenido de la historia.	La moraleja no tiene relación con el contenido de la historia.

	atención del receptor.			
Ortografía	La ortografía es adecuada. No aparecen palabras mal escritas.	La ortografía es parcialmente adecuada. Figuran algunos errores puntuales de ortografía.	Figuran varios errores de ortografía (más de 4, menos de 8)	Figuran muchos errores de ortografía (más de 8).
Puntuación	El uso de los signos de puntuación es adecuado. Se respetan las marcas de diálogos.	Se presentan errores puntuales en la puntuación.	Se presentan varios errores en la puntuación.	Los errores de puntuación dificultan la comprensión del mensaje.
Empleo de recursos para llamar la atención	Recursos altamente atractivos e integrados de forma excelente. Las ilustraciones son visualmente atractivas y enriquecen significativamente el texto.	Recursos bien integrados y atractivos. Las ilustraciones son atractivas y complementan bien el texto.	Recursos presentes pero poco atractivos. Las ilustraciones son poco atractivas y no complementan el texto.	Uso ineficaz de imágenes o recursos interactivos. Las ilustraciones son inexistentes o inadecuadas para niños.
Presentación de la producción.	Presenta teniendo en cuenta los siguientes aspectos: postura, volumen y vocalización adecuados.	Debe mejorar uno de los aspectos anteriores.	Debe mejorar dos de los aspectos anteriores.	Debe mejorar todos los aspectos anteriores.

Auto y coevaluación

Realicen la evaluación de pares completando la siguiente escala de valoración.

Nombre del evaluador:

	YO			
Reconoce el conflicto y busca soluciones alternativas ante situaciones cotidianas de forma autónoma				
Visualiza la realidad a partir de otros puntos de vista y desarrolla autonomía para disolver conflictos entre pares				

Escala de valoración: 5- Excelente 4- Muy bueno 3- Bueno 2- Regular 1- A mejorar

Nota: Este formulario es un ejemplo. Su estructura y los detalles a completar deben ser coherentes con las particularidades de cada secuencia didáctica, el nivel educativo y los objetivos específicos planteados por el docente y el centro educativo. La flexibilidad es clave, permitiendo que el docente "conecte la evaluación con las emociones y le quite su carácter inquisidor".

Apéndice C: Rúbrica para Elaboración de Proyectos del Buck Institute for Education (adaptada)³.

El modelo del Buck Institute for Education (actualmente PBLWorks) se centra en un enfoque pedagógico donde los estudiantes aprenden a través de la investigación y resolución de problemas complejos y auténticos durante un período extendido (Aprendizaje Basado en Proyectos -ABP-). Los principios clave incluyen la creación de preguntas desafiantes, la investigación, la colaboración, la audiencia pública y la retroalimentación.

La **adaptación** de esta rúbrica para el contexto del Campus Litoral Norte de la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU) se fundamenta en varios puntos mencionados en el presente documento.

Necesidad de unificación de criterios: El plan estratégico busca "unificar criterios en planificación y evaluación mediante una guía que sirva como hoja de ruta para el proceso de enseñanza-aprendizaje". Esta guía toma como base el Formulario de Registro de Actividades de Aprendizaje y la Rúbrica para elaboración de proyectos del Buck Institute for Education.

- **Adaptación a la realidad local:** La guía, y por extensión la rúbrica, se propone presentar "algunas modificaciones que intentan responder a la realidad de nuestros centros, estudiantes y sus profesores".
- **Enfoque en competencias:** El plan enfatiza la organización del currículo en torno al desarrollo de competencias, permitiendo a los estudiantes movilizar e integrar conocimientos, habilidades, actitudes y valores. La rúbrica adapta la evaluación para reflejar este enfoque.
- **Evaluación para el aprendizaje:** El documento subraya la importancia de una evaluación formativa que se centre en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el objetivo principal de mejorar el desempeño de los estudiantes y la efectividad de la enseñanza. La rúbrica incluye espacios para retroalimentación formativa y promueve la auto y coevaluación.
- **Criterios de logro y metas de aprendizaje:** La rúbrica incorpora los conceptos de "Criterios de logro" (lo que el sistema educativo se propone que el estudiante aprenda, dados en los programas) y "Metas de aprendizaje" (elaboradas por el docente a partir de los criterios de logro, atendiendo a la singularidad y contexto de los estudiantes).

Por lo tanto, la rúbrica es una derivación del modelo original del Buck Institute for Education, modificada para ajustarse a los propósitos pedagógicos y las necesidades contextuales específicas delineadas en el plan estratégico del Campus Litoral Norte.

Rúbrica para la Elaboración de Proyectos (Adaptada de PBLWorks)

Nombre del Proyecto: [Título del Proyecto] **Docente/s:** [Nombre/s del Docente/s] **Curso/Tramo/Grado:** [Curso/Tramo/Grado]

Fecha de Evaluación: [Fecha]

Criterios de Logro (tomados del programa):

- [Criterio de Logro 1 - Ejemplo: Evidencia en sus producciones escritas una secuencia de autoevaluación reflexiva.]
- [Criterio de Logro 2 - Ejemplo: Expresa con claridad y precisión sus ideas empleando el vocabulario adecuado según la situación comunicativa.]
- [Criterio de Logro 3 - Ejemplo: Reflexiona sobre la ortografía y aplica las reglas básicas aprendidas.]

Metas de Aprendizaje (elaboradas por el docente):

³ <https://www.pblworks.org/>

- [Meta de Aprendizaje 1 - Ejemplo: Los estudiantes (SUJETO) reescribirán (verbo/procesos cognitivos) los diferentes borradores de (contenido) evidenciando una autoevaluación reflexiva sobre su aprendizaje lingüístico y metalingüístico (finalidad).]
- [Meta de Aprendizaje 2 - Ejemplo: Los estudiantes (SUJETO) crearán (verbo/procesos cognitivos) un libro de xx digital claro y preciso (contenido) destinado a (finalidad).]

Dimensiones de Evaluación y Niveles de Logro:

Dimensión/Aspecto a Evaluar	4 - Sobresaliente (Supera las expectativas)	3 Competente (Cumple las expectativas)	2 - En Desarrollo (Necesita apoyo)	1 - Inicial (Requiere intervención significativa)
1. Comprensión del Desafío/Problema Auténtico	Demuestra una comprensión profunda y matizada del desafío, identificando múltiples capas y conexiones con la realidad local.	Demuestra una buena comprensión del desafío o problema, conectándolo con su contexto de manera clara.	Demuestra una comprensión básica del desafío, pero le cuesta conectar con su contexto o identificar la problemática central.	No demuestra una comprensión clara del desafío o problema propuesto.
2. Investigación y Recopilación de Información	Realiza una investigación exhaustiva y utiliza múltiples fuentes confiables, mostrando pensamiento crítico en la selección y síntesis de la información.	Investiga y recopila información relevante de diversas fuentes, la mayoría de ellas confiables.	Investiga y recopila información limitada, o utiliza fuentes de dudosa fiabilidad.	No realiza investigación o la información recopilada es irrelevante/incorrecta.
3. Pensamiento Crítico y Resolución de Problemas	Analiza el problema desde múltiples perspectivas, genera soluciones innovadoras y las evalúa críticamente, justificando sus decisiones.	Identifica soluciones al problema y las evalúa con cierta profundidad, tomando decisiones razonables.	Identifica algunas soluciones, pero le cuesta analizarlas críticamente o justificar sus decisiones.	No logra identificar soluciones o las que propone son inviables/irrelevantes.
4. Colaboración y Trabajo en Equipo	Participa activamente en el equipo, contribuye significativamente, escucha y valora las ideas de los demás, y resuelve conflictos de manera constructiva.	Trabaja eficazmente con el equipo, contribuye de forma regular y colabora en la mayoría de las tareas.	Participa de forma intermitente, su contribución es limitada o tiene dificultades para colaborar.	No colabora con el equipo o su actitud es disruptiva.
5. Comunicación y Presentación	Presenta el producto final de manera clara, creativa y persuasiva,	Presenta el producto final de manera clara y organizada, utilizando	La presentación carece de claridad o la organización, o el	La presentación es confusa, desorganizada o no logra

	utilizando un lenguaje apropiado y herramientas efectivas, adaptándose a la audiencia.	lenguaje y herramientas adecuadas para la audiencia.	lenguaje/herramientas no son totalmente adecuadas.	comunicar las ideas principales.
6. Autogestión y Responsabilidad	Gestiona su tiempo y recursos de manera excepcional, demuestra iniciativa, perseverancia y autonomía en todo el proceso del proyecto.	Gestiona su tiempo y recursos de manera efectiva, demuestra responsabilidad y autonomía en la mayoría de las tareas.	Tiene dificultades para gestionar su tiempo o recursos, necesita recordatorios frecuentes para cumplir con las tareas.	No demuestra responsabilidad ni autogestión, lo que impacta negativamente en el proyecto.
7. Calidad del Producto Final	El producto final es de alta calidad, cumple con todos los requisitos, es original, creativo y demuestra un profundo aprendizaje y aplicación de contenidos.	El producto final es de buena calidad, cumple con la mayoría de los requisitos y demuestra un aprendizaje sólido de los contenidos.	El producto final es de calidad aceptable, pero le faltan algunos requisitos o el aprendizaje de contenidos es superficial.	El producto final es de baja calidad, no cumple con los requisitos o demuestra un aprendizaje mínimo de los contenidos.
8. Reflexión y Autoevaluación	Realiza una reflexión crítica profunda sobre su proceso de aprendizaje y el proyecto, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora futuras.	Reflexiona sobre su aprendizaje y el proyecto, identificando aspectos importantes y algunas áreas de mejora.	Realiza una reflexión superficial sobre su aprendizaje, o le cuesta identificar aspectos clave de mejora.	No realiza reflexión o autoevaluación, o es muy básica y carece de profundidad.

Observaciones / Retroalimentación Adicional: [Espacio para retroalimentación formativa específica sobre el desempeño del estudiante/grupo en relación con los criterios y metas, destacando aciertos y oportunidades de mejora, con un enfoque constructivo y propositivo.]

Nota: Esta rúbrica es un modelo a ser adaptado por los docentes a las particularidades de cada proyecto, las unidades curriculares, las competencias específicas a desarrollar y el contexto de los estudiantes, tal como se menciona en el plan estratégico. La flexibilidad es clave para la evaluación en un enfoque por competencias.

Apéndice D: Actores Clave y Contactos para Mesas Técnicas Regionales.

(Implementación del Programa III: Vinculación y Aporte a las Cadenas Productivas de la Región)

La creación de mesas técnicas es una estrategia fundamental para fortalecer la vinculación entre el Campus Litoral Norte y el sector productivo de la región (Artigas, Paysandú y Salto). Estas mesas buscarán identificar demandas de formación, oportunidades de investigación aplicada y proyectos de desarrollo conjunto, contribuyendo al desarrollo socioeconómico regional.

A continuación, se presenta una estructura de los actores clave que deberían integrar estas mesas técnicas, junto con ejemplos de instituciones y tipos de contactos. Es importante que los contactos específicos se actualicen regularmente.

Objetivo de las Mesas Técnicas:

1. Identificar necesidades y tendencias del mercado laboral regional.
2. Articular la oferta educativa del Campus Norte con las demandas productivas.
3. Promover la investigación aplicada y la innovación tecnológica orientada a las cadenas de valor locales.
4. Fomentar la colaboración en proyectos de desarrollo y transferencia tecnológica.
5. Establecer convenios marco y acuerdos de cooperación.

Estructura de la Mesa Técnica (por centro de educación terciaria, con representación regional):

1. Representantes del Campus Regional de Educación Técnico Profesional Litoral Norte (UTU):
 - * Coordinación General del Campus:
 - * Director/a del Campus Litoral Norte
 - * Contacto: [Email del Director/a], [Teléfono]
 - * Direcciones de los Centros Educativos de la UTU en la región:
 - * Director/a de la Escuela Técnica de Paysandú: [Nombre], [Contacto]
 - * Director/a de la Escuela Técnica de Salto: [Nombre], [Contacto]
 - * Director/a de la Escuela Técnica de Artigas: [Nombre], [Contacto]
 - * (Y otros centros terciarios específicos)
 - * Unidades de Extensión:
 - * Coordinador/a de Extensión del Campus: [Nombre], [Contacto]
 - * Referentes de Extensión por departamento: [Nombres], [Contactos]
 - * Docentes Referentes de Áreas Estratégicas: (Ej. Agronomía, Industrial, Turismo, Informática)
 - * Docente Referente de Área: [Nombre], [Contacto]

2. Representantes del Sector Productivo (Empresas y Gremios):

- * Agricultura y Ganadería:
 - * Gremiales Rurales (ej. Asociación Rural del Uruguay, Federaciones Rurales):
 - * Referente de la Gremial: [Nombre], [Contacto]
 - * Empresas Agropecuarias Relevantes: (ej. UPM - para establecer convenios marco)
 - * Representante de UPM (Forestal): [Nombre del Contacto], [Cargo], [Email/Teléfono]
 - * Representante de una Citrícola importante (ej. Naranjales Caputto, Azucitrus):
 - * Representante de una Empresa Arrocería:
- * Industria:
 - * Cámaras Industriales Regionales (ej. Cámara de Industrias del Uruguay - delegación Litoral):
 - * Representante: [Nombre], [Contacto]
 - * Empresas manufactureras o de procesamiento (ej. Lácteas, Cárnicas):
 - * Representante de Empresa: [Nombre del Contacto], [Cargo], [Email/Teléfono]
- * Turismo:
 - * Asociaciones Hoteleras y Gastronómicas (especialmente las vinculadas al turismo termal):
 - * Representante: [Nombre], [Contacto]
 - * Operadores Turísticos Regionales:
 - * Representante de Operador: [Nombre del Contacto], [Cargo], [Email/Teléfono]
- * Otros Sectores Relevantes: (según la cadena de valor o los desafíos identificados)
 - * Logística y Transporte:
 - * Tecnologías de la Información (si hay desarrollo local):
 - * Energías Renovables:

3. Instituciones Públicas y de Apoyo al Desarrollo:

- * Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) – Regional:
 - * Representante: [Nombre], [Contacto]
- * Ministerio de Turismo (MINISTERIO) – Regional:
 - * Representante: [Nombre], [Contacto]
- * Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII):
 - * Referente para proyectos regionales: [Nombre], [Contacto]
- * Intendencias Departamentales (Artigas, Paysandú, Salto):
 - * Representante del Área de Desarrollo Local/Productivo: [Nombre], [Contacto]
 - * Centros PyMES / Agencias de Desarrollo Local:
 - * Director/a o Coordinador/a: [Nombre], [Contacto]
- * Bancos y Fondos de Fomento (ej. BROU, ANMYPE): (Para mesas técnicas que aborden desarrollo de Startups y finanzas)
 - * Representante: [Nombre], [Contacto]

4. Instituciones Académicas y de Investigación (Socios Regionales):

- * Universidad de la República (UdelaR) - Cenur Litoral Norte:
- * Decano/a o Coordinador/a de Carrera relevante: [Nombre], [Contacto]
- * Investigadores relevantes en áreas afines: [Nombres], [Contactos]

* Otras instituciones educativas o de investigación relevantes en la frontera (binacionales/trinacionales):

* Representante de universidad argentina (UTN) o brasileña (UFSM, UFPEL): [Nombre], [Contacto]

5. Representantes de la Sociedad Civil:

* Asociaciones de productores, cooperativas, organizaciones no gubernamentales (ONGs) con foco en desarrollo local o ambiental.

Periodicidad de las Reuniones:

Se recomienda una periodicidad anual para las reuniones de las mesas técnicas, con reuniones extraordinarias según la necesidad de proyectos específicos.

Este formato permite tener una visión clara de los actores que deben ser convocados para cada mesa técnica, facilitando la labor de las unidades de extensión y las direcciones de los centros educativos.

Apéndice E: Modelo de Convenios Marco con Empresas del Sector Productivo.

LUGAR Y FECHA: En la ciudad de [Ciudad], a los [día] días del mes de [mes] del año [año].

PARTES INTERVINIENTES:

- **POR UNA PARTE:** La Dirección General de Educación Técnico Profesional (DGETP-UTU), representada por el [cargo y nombre del representante legal], con domicilio en [dirección de la UTU].
- **Y POR OTRA PARTE:** La empresa [Nombre de la Empresa], con R.U.T. N° [número de RUT], representada por [cargo y nombre del representante legal], con domicilio en [dirección de la empresa].

CLÁUSULAS:

Cláusula Primera: Objeto

El presente convenio tiene como objetivo establecer un marco general de cooperación mutua para desarrollar actividades de interés común en el ámbito de la educación, la formación profesional y la inserción laboral. Se busca facilitar la vinculación entre la educación y el sector productivo, promoviendo la formación de recursos humanos calificados y la actualización tecnológica.

Cláusula Segunda: Actividades a Desarrollar

Las partes acuerdan que la cooperación podrá materializarse a través de las siguientes actividades, las cuales se especificarán en convenios específicos que se suscribirán de acuerdo con el presente marco:

- **Pasantías y prácticas laborales:** Los estudiantes de la UTU podrán realizar pasantías y prácticas curriculares en las instalaciones de la empresa, aplicando los conocimientos teóricos adquiridos y obteniendo experiencia práctica relevante.
- **Capacitación y formación:** Se podrán organizar cursos, talleres, y actividades de capacitación para docentes y estudiantes de la UTU, así como para el personal de la empresa, en áreas de interés mutuo.
- **Asesoramiento técnico:** La UTU podrá brindar asesoramiento técnico y académico a la empresa en proyectos o procesos específicos, y la empresa podrá colaborar en la actualización de los planes de estudio de la UTU.
- **Intercambio de recursos:** Se podrá gestionar el uso compartido de equipamiento, laboratorios o espacios, siempre que se establezcan las condiciones en el convenio específico.
- **Proyectos de investigación e innovación:** Promover el desarrollo conjunto de proyectos que aporten soluciones a problemáticas del sector productivo o que impulsen la innovación tecnológica.
- **Charlas y visitas técnicas:** La empresa podrá recibir a grupos de estudiantes y docentes de la UTU para realizar visitas guiadas y charlas informativas sobre sus procesos productivos.

Cláusula Tercera: Convenios Específicos

Las actividades mencionadas en la cláusula anterior se implementarán mediante la firma de **convenios específicos**, los cuales detallarán los objetivos, la duración, las responsabilidades de cada parte, los recursos financieros (si los hubiera) y los mecanismos de seguimiento y evaluación. Cada convenio específico deberá ser aprobado por las autoridades competentes de ambas instituciones.

Cláusula Cuarta: Responsabilidades y Compromisos

- **La UTU se compromete a:**
 - Designar a un coordinador que será el nexo principal con la empresa.
 - Seleccionar a los estudiantes y docentes que participarán en las actividades, según los perfiles requeridos.
 - Supervisar el desarrollo de las actividades para asegurar que se cumplan los objetivos formativos.
 - Asegurar que los estudiantes cuenten con la cobertura de seguros correspondiente.
- **La Empresa se compromete a:**
 - Designar a un responsable o tutor para guiar y supervisar a los estudiantes en sus prácticas.
 - Brindar un entorno de trabajo seguro y adecuado para el desarrollo de las actividades.
 - Facilitar el acceso a la información, equipamiento y recursos necesarios para la correcta ejecución del convenio.
 - Mantener la confidencialidad de la información a la que se acceda.

Cláusula Quinta: Vigencia

El presente convenio marco tendrá una vigencia de [número] años a partir de la fecha de su firma, pudiendo ser renovado por acuerdo expreso de las partes.

Cláusula Sexta: Rescisión

Cualquiera de las partes podrá rescindir el presente convenio, en forma unilateral, mediante notificación escrita a la otra con una antelación de [número] días, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que se hayan generado en los convenios específicos vigentes.

Cláusula Séptima: Controversias

Cualquier controversia que surja de la interpretación, aplicación o cumplimiento del presente convenio será resuelta de común acuerdo entre las partes.

En fe de lo cual, y para constancia, se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en el lugar y fecha arriba indicados.

Por la DGETP-UTU [Nombre y Cargo] [Sello]

Por la Empresa [Nombre] [Nombre y Cargo] [Sello]