

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN DESARROLLO

Informe de Pasantía

**Aportes desde la Licenciatura en Desarrollo para
la Gestión de Campus**

Jocelyn Ferreira
Tutores: Mariana Leoni y Javier Taks

2022

Índice

Resumen	2
Universidad de la República	3
i. Coyuntura nacional	5
Prorrectorado de Gestión	6
i. Contexto y repaso institucional	6
ii. Lineamientos estratégicos	9
iii. Análisis sobre el abordaje del trabajo en PRG	10
Pasantía	13
i. Contexto de la pasantía	13
ii. Objetivos de la pasantía	14
iii. Aspecto metodológico	15
iv. Cronograma de actividades	17
Grupo de trabajo de Gestión de Campus	18
i. Algunos temas emergentes en GT GeCa	23
ii. Otras participaciones: Feria Modo Udelar 2020	28
Reflexiones finales	30
Bibliografía	33
Agradecimientos	36
Anexos	38
Acrónimos y siglas	44

Resumen¹

El presente documento es el trabajo final de grado de la Licenciatura en Desarrollo de la Facultad de Ciencias Sociales, en la Universidad de la República (Udelar).

La realización de la pasantía se llevó a cabo en el Prorectorado de Gestión (PRG) de la Udelar, ubicada en la avenida 18 de Julio 1968. Comprende los meses de septiembre de 2020 a marzo de 2021 aproximadamente, en el cual se realizaron distintas actividades enmarcadas dentro del lineamiento estratégico Gestión de Campus. El recorrido que se propone en el informe comienza con la descripción general de la Universidad y el Prorectorado de gestión, luego se detallan aspectos generales de la práctica final de grado, para dar paso a las actividades realizadas conjuntamente con herramientas conceptuales y la metodología utilizada. Por último, se describen las reflexiones finales de la experiencia.

¹ Aclaración: el informe se expresa en términos de masculino genérico clásico- que representa tanto a varones como a mujeres- con el fin de simplificar la lectura.

Universidad de la República

La Universidad de la República fue fundada el 18 de julio de 1849, y es una institución de educación superior pública, gratuita, autónoma y cogobernada. Cuenta con autonomía desde 1958 con la instalación de la ley orgánica, y es de carácter cogobernado según el artículo Nro. 202 de la Constitución de la República. El Consejo Directivo Central (CDC) es el órgano rector y se conforma por los órdenes que componen a la organización: estudiantes, egresados y docentes.

Actualmente el rector es el licenciado en economía Rodrigo Arim.

Según datos elaborados en el año 2020 por la Dirección General de Planeamiento (DGPlan), esta institución representa el 86,2% de la matrícula de educación universitaria del país, con 139.000 estudiantes activos de grado y 9.500 de posgrado, cuenta con 11.500 cargos docentes y 6.400 funcionarios técnicos, administrativos y de servicio (TAS) (Udelar, 2020, p. 11). Se estima que el número de estudiantes ascenderá a un total de 144.939 estudiantes para el año 2024, tal como lo refleja el siguiente gráfico:

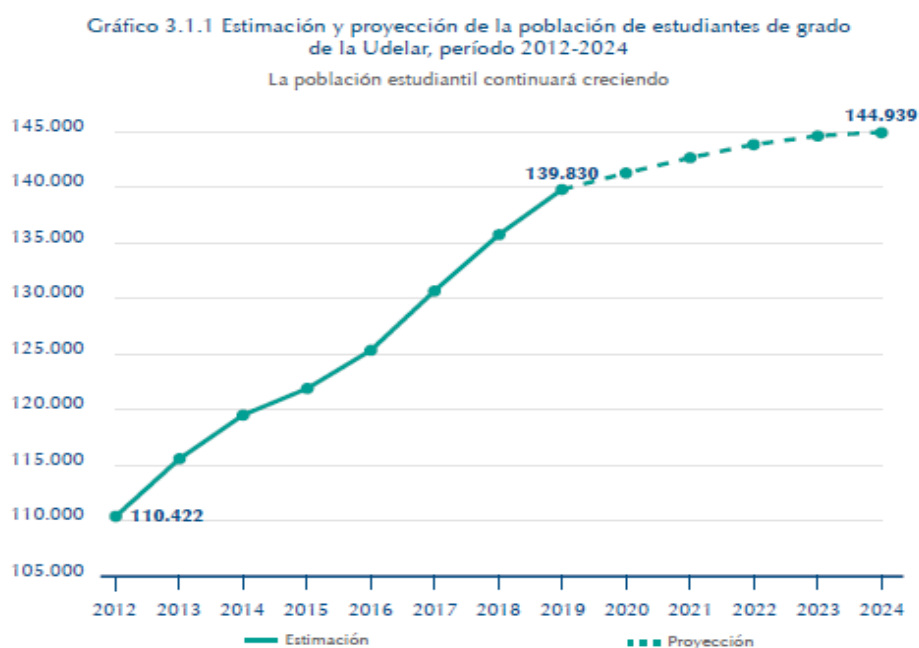


Figura 1: Estimación de estudiantes de grado entre 2012-2024. (Udelar, 2020, p.30).

Esta información de estudiantes que se encuentran en el nivel universitario forma parte de una de las dimensiones tomadas en cuenta al momento de medir el nivel de desarrollo humano en cada país. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el desarrollo humano es entendido como: “proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos, las más importantes de las cuales son una vida prolongada y saludable, acceso a la educación y el disfrute de un nivel de vida decente” (PNUD, 1990, p.34). Asimismo, este dato de aumento en la población estudiantil permite a la institución realizar un ejercicio prospectivo, ya que en caso de que se mantenga la educación presencial, implicaría una mayor demanda de servicios, por ejemplo limpieza, atención en bedelías, docentes dictando cursos, etcétera; generará una mayor cantidad de residuos y contaminación; aumentará el número de personas transitando alrededor de los centros educativos y por lo tanto impactará en la seguridad, movilidad física, entre otros. Todos estos puntos en mayor o menor medida tienen influencia e impacto en el territorio en el que se encuentran.

Entre los cometidos principales de la universidad, se encuentra la enseñanza, investigación y extensión.

Según el portal de la universidad, la primera tiene que ver con: “la formación de personas autónomas y capaces de seguir aprendiendo siempre a alto nivel, con capacidad para la crítica y para la formulación de propuestas”. Por otro lado, la investigación es comprendida como: “el conjunto de actividades de creación y búsqueda de nuevos conocimientos en todos los campos, para expandir la cultura y contribuir a la solución de los problemas de la sociedad”. Sobre la última función: “se realiza a través de las actividades en las cuales la universidad colabora con otros actores para hacer uso socialmente valioso del conocimiento, combinando esfuerzos y capacidades diversas”.

Cada una de estas funciones sustantivas cuenta con su propio prorectorado, y junto a estos tres cometidos, se adiciona la función de gestión, que también cuenta con un prorectorado. Éste último fue el lugar en la institución que me brindó la oportunidad para realizar mi práctica final y la cual detallo en profundidad en el documento.

i. Coyuntura nacional

La práctica se realiza en medio de una coyuntura nacional particular, ya que hubo un giro político a partir del año 2020, que es cuando asume el presidente electo Luis Lacalle Pou del Partido Nacional, después de que el partido del Frente Amplio se mantuviera en el poder por quince años consecutivos.

Tomando en cuenta el programa de gobierno para el período 2020-2025, en lo que respecta a la educación superior, se hace énfasis en combatir las desigualdades territoriales que persisten pese a los esfuerzos de descentralización a partir de la construcción de “ciudades universitarias”. Se plantea lograrlo a partir de la exploración de soluciones que reduzcan los costos de alojamiento. Por lo que las futuras acciones en este marco político institucional puede tener influencia en el número de la población universitaria al igual que la infraestructura edilicia.

Prorrectorado de Gestión

i. Contexto y repaso institucional

El Prorrectorado de Gestión, al igual que los Prorrectorados de Enseñanza, Investigación y Extensión y Actividades en el Medio, se crea en el año 1999 para cumplir con los cometidos de la Ordenanza sobre los cargos de Prorrectores², y tal como lo indica su art.3, algunos de ellos son: ejecutar las políticas, estrategias, proyectos y normas aprobadas por el CDC; coordinar y articular dichas decisiones con los servicios y/o áreas involucradas en sus funciones respectivas; desempeñar la presidencia y/o la dirección ejecutiva; coordinar actividades con los otros prorrectores, etcétera.

Tomando en consideración la descripción del PRG que se expone en su propia web oficial:

“El PRG preside el Consejo Delegado de Gestión (CDG) en el que el CDC delega atribuciones vinculadas a la gestión, con la finalidad de contribuir al ágil el funcionamiento del cogobierno, a la vez que promueve la mejora continua de los procesos organizacionales”.³

Las autoridades que han dirigido este ámbito han sido el Dr. Atilio Morquio (1999-2007), el Dr. Ricardo Roca (2007-2015), el Dr. Gustavo Giachetto (2015-2018), el Dr. Hugo Calabria (2018 - 2019) y el doctor en ciencias sociales Luis Leopold desde 2019. Cabe destacar que el Dr. Leopold cuenta con una amplia trayectoria en la institución, ya que además de su cargo como prorrector, se desempeña como docente grado 5 de la Facultad de Psicología. En dicha facultad también ocupó el puesto de decano en dos períodos de 2007-2011 y 2011-2015.

² Dirección General Jurídica. Ordenanza sobre los cargos de pro- rectores. Disponible en: <https://dgjuridica.udelar.edu.uy/174-ordenanza-sobre-los-cargos-de-pro-rectores/>

³ <https://gestion.udelar.edu.uy/institucional/pro-rectorado>

Siguiendo con el trayecto de PRG, en el plan estratégico de desarrollo del período anterior de 2015-2019, la gestión era entendida como una forma de: “contribuir al fortalecimiento y profesionalización de las estructuras académicas y administrativas que sostienen las actividades de enseñanza, investigación, extensión desarrolladas por la UdelaR mediante la modernización y eficiencia en la gestión” (Udelar, 2015, p.77). Actualmente, si bien la concepción sobre gestión se sigue entendiendo como complementaria y de apoyo a las funciones sustantivas de la universidad, en el Plan estratégico de desarrollo 2020-2024, se hace un fuerte énfasis en la integralidad y articulación entre diversos ámbitos para la mejora continua de las actividades que contribuyan al fortalecimiento del proyecto académico.

La gestión educativa puede ser entendida como un proceso orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, enriqueciendo los procesos pedagógicos, directivos, administrativos y comunitarios con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales (Ministerio Nacional de Colombia).⁴

En la práctica, la articulación entre las partes es lo que se encuentra por detrás del accionar de la gestión. En este sentido Depelteau (2018) haciendo referencia al principio de interdependencia, afirma que las entidades “son lo que son y hacen lo que hacen porque interactúan unas con otras dentro de este o aquel campo social, red, figuración, mundo social, y así sucesivamente”.

Con respecto a la integralidad de las funciones de la universidad, Tommasino y Rodríguez (2013) afirman que este concepto no se debe pensar solamente como la integración y articulación de funciones, sino como la articulación de actores sociales y universitarios. Por un lado, con la construcción y abordaje de los sujetos y objetos de estudio con miradas interdisciplinarias y por otro, con la posibilidad de construcción intersectorial, interinstitucional de propuestas que resuelvan problemáticas concretas.

⁴ Extraído del sitio web del Ministerio de educación de Colombia:
<https://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>.

Por lo que la gestión universitaria integral es un proceso que requiere el trabajo en conjunto para responder a los propósitos institucionales y asumiendo como elemento clave el reconocimiento del componente participativo en el accionar. De todas formas, se profundizará en apartados posteriores sobre el mismo.

Es a partir de la asunción de Leopold en marzo de 2019, que el Prorectorado cambió su denominación de Prorectorado de Gestión Administrativa a Prorectorado de Gestión, según Resolución N.º 20 del CDC del 17/12/2019 (Exp. 001010-000663-19) a fin de reflejar lo mencionado previamente sobre la concepción integral de la gestión universitaria.

Otra modificación que se llevó a cabo es la conformación de un equipo de trabajo de profesionales, además de contar con funcionarios administrativos cumpliendo la función de secretaría.

Para consolidar esta perspectiva de gestión, se proponen cuatro lineamientos estratégicos (Escuela de gobierno, Tecnologías de gestión y gobierno abierto, Gestión de campus y Transformación organizativa) coordinadas por el equipo de trabajo⁵ conformado - durante mi práctica - por la licenciada en psicología Lucía Laviano, la magíster en estudios organizacionales Cyntia Buffa, el magíster en ciencias sociales del trabajo Alejandro Vignolo, y la doctora en sociología política Mariana Leoni.

Finalmente, los cuatro lineamientos estratégicos fueron propuestos por el prorector - que como mencioné anteriormente - ya contaba con una amplia experiencia en la gestión y en el ámbito académico. La agenda que Leopold propone como trabajo en su período, también se vió alimentada a partir de una serie de entrevistas con actores clave - antiguos prorectores

⁵ También se agrega el equipo de comunicación, cuya función se entiende inherente a la gestión, y se encarga de transmitir e informar de una manera estratégica. Es coordinado por la Lic. Leticia Barros, e integrado por la Lic. Karina Eiraldi, la Lic. Mariana Rodríguez y la Br. María Fernanda Parada.

previamente mencionados, direcciones generales, rectorado, etcétera - con la finalidad de conocer percepciones y enmarcar los lineamientos propuestos.

ii. Lineamientos estratégicos⁶

I) Transformación organizativa: a modo de ejemplo se ha desarrollado la Feria Modo Udelar edición 2020 y 2021, instauración de comunidad de prácticas, programa de inducción, modelo de atención multicanal, entre otros.

II) Escuela de gobierno: a modo de ejemplo se ha desarrollado la red de escuela de gobierno, Programa para el desarrollo de capacidades para la Gestión Universitaria Integral (PROGUI), Programa de Gestión Universitaria Integral, Espacio G, entre otros.

III) Tecnologías de Gestión y Gobierno abierto: a modo de ejemplo se ha desarrollado el expediente electrónico en la Udelar, mejora de procesos de la Udelar, dominio del uso del correo Zimbra Udelar en oficinas centrales, integración de la Udelar al Sistema Nacional de Certificación Laboral de Banco de Previsión Social (BPS), entre otros.

IV) Gestión de Campus: a modo de ejemplo se han desarrollado las elecciones universitarias ambientalmente responsables en 2021, sistema de reservas de recursos compartidos, [a tu nombre Udelar](#) , planes de Gestión de Campus para la Udelar, entre otros.

De estos cuatro lineamientos (como ya había mencionado previamente) mi inserción se realiza dentro de Gestión de Campus, el cual es coordinado por la doctora en Sociología política Mariana Leoni -quien fue la figura referente de pasantía en PRG- y la cual detallo en párrafos posteriores.

Mi inserción en PRG se realizó en la línea programática Gestión de Campus, la cual busca potenciar prácticas articuladas, conectando acciones y recursos entre distintos servicios

⁶ Para profundizar en los propósitos de cada lineamiento, sugiero acceder a: <https://gestion.udelar.edu.uy/programas/lineas>

universitarios y también con sus entornos. Desde esta lógica se añade valor y se optimizan los recursos existentes, aumentando la eficiencia de la gestión universitaria.

iii. Análisis sobre el abordaje del trabajo en PRG

La forma de abordaje del trabajo en el equipo de PRG se encuentra alineado con el Plan Estratégico de desarrollo 2020-2024 en tanto construcción colaborativa y participativa: “el trabajo en redes institucionales, nacionales e internacionales es una dimensión constitutiva básica de la vida universitaria” (Udelar, 2020, p. 11).

A partir de la identificación de actores que cuentan con experiencia en gestión universitaria, es que se invita a intercambiar sobre prácticas sobre uno o varios temas. Estos intercambios - en muchos casos recurrentes en el tiempo - han derivado a que se amplíe la red de relaciones para el accionar, promoviendo la construcción de organización integrada del trabajo. Tal como comenta Pérez (2005) la organización se conforma por un grupo de personas que buscan un objetivo común, por lo que se entiende que las mismas son hechos del accionar y trabajo de las personas involucradas.

Asimismo, en mi experiencia de práctica final participé en intercambios con actores de la esfera internacional, por ejemplo la University of Cape Town (UCT), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), y la Universidad Nacional de Córdoba, las cuales fueron seleccionadas debido a la similaridad que tienen con respecto a la Udelar en tanto enfoque y preocupación en lo que refiere a lo social (Ver anexo V). Estos intercambios permite acceder a las tendencias y transformaciones en universidades en la esfera global que se dan permanentemente⁷ - pudiendo transformarse en una acuerdo de carácter institucional como un

⁷ Vasquez (2015) menciona cinco tendencias en el escenario universitario global: renovación de la demanda de enseñanzas, cualificaciones y modelos educativos; el aumento de la oferta educativa y de la educación transnacional y la internacionalización; la consolidación de nuevos esquemas de competencia y cooperación universitaria; la irrupción del componente educativo digital; y la

convenio marco - y consolidar nuevos esquemas de cooperación con la finalidad de adaptarlo a nuestra realidad de la mejor manera posible, y en este sentido Robertson (2000) desarrolla el término “glocalización”, el cual entiende que es un proceso adaptativo de patrones globales a condiciones locales. Por lo que es importante el relacionamiento y apertura con otras universidades del mundo al momento de pensar en la construcción y mejora continua de sus procesos.

Esta perspectiva de apertura y ampliación de redes con actores internacionales se ve reflejada en la herramienta de [traducción de idiomas en el sitio web de PRG](#) que se disponibiliza desde el mes de diciembre de 2020⁸.

Finalmente, todo este trabajo en red forma parte del modelo de gestión propuesto y la articulación como uno de sus componentes principales.

Por otro lado, en la construcción y avances de proyectos, muchas veces se generan instancias de conversación e intercambios con otros actores - por ejemplo el Instituto de Formación y Capacitación (ICF), Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE), Plenario de la Comisión Coordinadora del Interior (CCI), etcétera. Asiduamente quien da el puntapié inicial de la reunión es la autoridad política de la institución Luis Leopold -como figura legitimada en la institución asociada a la conducción política de la gestión en la universidad- seguido con una contextualización de los temas que se pretenden abordar. En este sentido, Bourdieu (1985) asegura que la lengua además de ser un instrumento de comunicación, es también un signo de riqueza y un instrumento de poder, aunque este poder proviene de la posición que el portavoz - quien se encuentra habilitado a brindar ese discurso - ocupa en la institución, más que de las palabras en sí:

transformación de los esquemas de financiación y organización y la necesidad de una gestión eficiente.

⁸ <https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/accesibilidad-de-idiomas-en-la-pagina-web-del-prg>

“el mandatario legítimo, por ejemplo, el portavoz autorizado, es un objeto de creencia garantizado, certificado en toda regla: tiene la realidad de su apariencia, es realmente lo que todos creen que es porque su realidad no se funda en su creencia o pretensión singular, sino en la creencia colectiva garantizada por la institución y materializada por el título” (Bourdieu, 1985. p 85).

El discurso conforma una parte de la vida diaria a partir del intercambio con otras personas, y en este sentido:

(...) el discurso es socialmente constitutivo así como está socialmente constituido: constituye situaciones, objetos de conocimiento, identidades sociales y relaciones entre personas y grupos de personas. Es constitutivo tanto en el sentido de que ayuda a mantener y a reproducir el status quo social, como en el sentido de que contribuye a transformarlo. (Fairclough y Wodak, 1997)

A partir de instancias de diálogo e intercambios con los diversos ámbitos y actores universitarios, se da a conocer o profundizar los lineamientos políticos para avanzar en cierta dirección a futuro.

Pasantía

i. Contexto de la pasantía

La Licenciatura en Desarrollo (LeD) cuenta con dos modalidades de egreso, puede ser mediante una monografía o una práctica educativa tanto en el ámbito público o privado por un tiempo máximo de seis meses. En mi caso la institución receptora fue el Prorectorado de Gestión de la Udelar.

El primer acercamiento se realizó en el mes de setiembre de 2020, a partir de una reunión con el docente de la Licenciatura en Desarrollo -y mi tutor académico- el doctor en antropología Javier Taks y el prorector de gestión, el doctor Luis Leopold.

En la misma instancia se acuerda el plan de trabajo de la práctica final por un período de duración de seis meses aproximadamente, también se da a conocer algunos proyectos llevados a cabo hasta ese entonces en PRG y se intercambian materiales propios de la institución, como por ejemplo algunos textos de referencia. Paralelamente, comencé a familiarizarme con la institución reuniendo variada información mayormente disponible en la web, por ejemplo sobre las direcciones generales, nombre de actores involucrados en ciertos ámbitos, siglas, etcétera.

Posteriormente se mantuvieron reuniones con los cuatro referentes de las líneas y se concretó mi inserción a trabajar dentro de la línea de Gestión de Campus.

Cabe mencionar dos aspectos centrales para contextualizar dicha experiencia: dada la fecha, se realiza en un contexto de pandemia por Covid-19. Por lo tanto, las reuniones y otras actividades se desarrollaron de manera virtual casi en su totalidad.

Como segundo aspecto central, se puede decir que la experiencia- en conjunto con Victoria Cesano, estudiante avanzada de la LeD- se destaca por tener un carácter experimental y de adaptabilidad, ya que la institución receptora no contaba con antecedentes previos de

practicantes. Es a partir de ese momento donde se comienza a instaurar un ámbito en donde se llevan a cabo las prácticas finales de estudiantes avanzados para egresar de sus carreras- denominado Espacio G-, abriendo por primera vez este ámbito a otros actores de la comunidad universitaria y fortaleciendo el vínculo de la gestión de la institución con el estudiantado.

ii. Objetivos de la pasantía

El **objetivo principal** de la pasantía fue aportar y aplicar el conocimiento y herramientas adquiridas a lo largo de la Licenciatura en Desarrollo, transitando por distintas actividades enmarcadas dentro del lineamiento estratégico Gestión de Campus del Prorectorado de gestión y dialogando con diversos actores de la institución.

Es a partir de las reuniones iniciales en donde se dieron a conocer mis intereses y las necesidades expresadas por parte de la institución. De esta manera pude definir los **objetivos específicos**: conocer las distintas perspectivas de actores del ámbito universitario a la luz del concepto gestión de campus a partir de una metodología mayormente cualitativa; comprender y aportar a la perspectiva de gestión de campus a partir de herramientas teóricas brindadas en la LeD; documentar y sistematizar los insumos que se fueron dando a partir del tránsito con diversos actores.

Actividades realizadas:

- Participar en las reuniones quincenales del Grupo de Trabajo de Gestión de Campus
- Colaborar en la producción de la relatoría correspondiente a las reuniones en las que participo, sistematizando la información
- Cooperar con la búsqueda bibliográfica para el informe de Planes de Gestión de Campus

- Colaborar con las pautas y realización de entrevistas realizadas a actores clave de la Udelar⁹ y universidades extranjeras
- Transcripción de las entrevistas realizadas
- Colaborar en la redacción del informe del Grupo de Trabajo de Gestión de Campus

iii. Aspecto metodológico

Durante el proceso de recolección de insumos para el informe de gestión de campus, se utilizaron distintas fuentes primarias y secundarias¹⁰; aportes que emergieron de los encuentros con el grupo, información disponible en la web, material bibliográfico para revisar antecedentes o búsqueda de conceptos a utilizar para brindar un mayor entendimiento de las ideas que se quieren transmitir a los lectores del mismo.

Se aplicó en mayor medida una metodología cualitativa, la cual “se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor y Bogdan, 1987, p. 19-20). Asimismo se realizaron una serie de entrevistas semiestructuradas, en las cuales se entiende que el investigador dispone de una serie de temas y pautas generales a trabajar a lo largo de la misma, sin embargo tiene la libertad de decidir el orden de los mismos y el modo de formular la pregunta (Batthyány, K. y Cabrera, M, 2011, p. 90).

⁹ Ver anexo VI: Pauta de entrevista a actores clave de Udelar.

¹⁰ Mientras que las fuentes primarias las obtiene el cientista social aplicando una o varias técnicas, en las fuentes secundarias, el cientista se limita al análisis recabado con anterioridad al momento de la investigación (Batthyány, K. y Cabrera, M, 2011, p. 85).

Cabe mencionar que dada la naturaleza de la presente práctica - informe de pasantía- a diferencia de una investigación formal, se siguió una estrategia de trabajo flexible y adaptativa a los requerimientos de la coordinación en pos de cumplir con el objetivo general.

En cuanto a la selección de los informantes, se comenzó con una idea general de actores con amplia trayectoria en la universidad que pudieran aportar al tema, y también se dió una especie de bola de nieve en cuanto a otras sugerencias: “conocer a algunos informantes y lograr que ellos nos presenten a otros” (Taylor y Bogdan, 1987, p. 109).

Los autores Noboa y Robaina (2015) afirman que “en el transcurso de una investigación de corte cualitativo, una gran parte del tiempo y del esfuerzo está dedicado a la recopilación de la información que constituirá el corpus de datos para el análisis” (2015, p. 129). Posteriormente a la realización de las entrevistas, se pasó a la desgrabación y sistematización de la información recibida, las cuales fueron alojadas en un sistema de almacenamiento compartido.

Una vez realizadas todas las entrevistas (15 en total), se elaboró un análisis del mismo en un documento editable, separando por grandes categorías de temas, y seleccionando fragmentos de texto que dieran sentido al apartado del informe.

Paralelamente al análisis mencionado, hice uso de la herramienta aprendida en la carrera, el software de análisis cualitativo atlas.ti. El mismo es muy utilizado para la realización de investigaciones cualitativas y permite estructurar los documentos adecuándolas a las necesidades del usuario. A partir de la identificación de temas en las entrevistas, se pasa a la codificación y de esta manera se puede agrupar las categorías, obteniendo una mayor visualización de lo emergente, y de las distintas asociaciones y connotaciones de los actores con respecto a esa categoría. (Ver anexo VII)

Para el informe también se realizó una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), a partir de estos intercambios relacionados a las acciones que se pueden llevar a cabo a partir del concepto gestión de campus. (Ver anexo VIII)

Si bien todo lo anterior refiere a metodología del corte cualitativo, en el informe también se necesitaron insumos de cuantitativos, proporcionados por DGPlan en lo que refiere a información estadística¹¹ del demos universitario y otros datos proporcionados por Dirección General de Arquitectura (DGA) en cuanto a superficie ocupada por edificios¹².

iv. Cronograma de actividades

Actividades	ago-20	set- 20	oct - 20	nov - 20	dic - 20	ene - 21	feb - 21	mar - 21
Reuniones de GT GeCa								
Recolección y sistematización de información								
Búsqueda teórica								
Realización de entrevistas con actores clave								
Análisis e interpretación de entrevistas								
Elaboración del informe de GeCa								
Entrega de trabajo final de pasantía								

¹¹ Ver página 21 del informe de planes de gestión de campus para Udelar

¹² Ver página 14 del informe de planes de gestión de campus para Udelar

Grupo de trabajo de Gestión de Campus

“Si quieres ir rápido camina solo, si quieres llegar lejos ve acompañado” Proverbio africano

Como ya se mencionó previamente, mi inserción en PRG se realizó mayormente dentro del lineamiento de Gestión de Campus, y una de las actividades principales de la pasantía tuvo que ver con la integración de un Grupo de Trabajo de Gestión de Campus (GT GeCa), cuyo objetivo principal fue la elaboración de un documento diagnóstico para el desarrollo de planes de Gestión de Campus para la Udelar. Es a partir del mapeo de antecedentes, y de las posibilidades de mejora, que se propuso una serie de orientaciones y planes estratégicos para avanzar en su accionar en tanto responda al desarrollo de las funciones universitarias.

A grandes rasgos, mi labor en el grupo consistió en primer lugar en asistir a las reuniones planteadas por el grupo. También en la coescritura- junto con la Dra. Leoni- de las actas de encuentro posteriores a las reuniones, plasmando los temas que se trabajaron junto con los nuevos planteos y aportes que fueron surgiendo de los integrantes del mismo. Esta sistematización fue clave para una posterior reflexión del accionar del grupo y de los resultados emergentes del mismo para tener en cuenta en un futuro - como posibilidad para profundizar en la misma línea de lo que se deriva del informe u otros proyectos a realizar conjuntamente con PRG y distintos actores convocados. Finalmente me encargué de buscar, leer y analizar bibliografía sobre algunos de los conceptos emergentes que ayudaron a reforzar ideas en el informe final.

El día 17 de agosto del 2020 se aprueba en el Consejo Directivo Central (CDC) la creación del Grupo de Trabajo - n° de expediente 011080-000015-20- , y el día 16 de setiembre de 2020 tuvo lugar la primera reunión en la Sala Maggiolo de Facultad de Derecho. (Ver anexo I)

En el momento de inicio de la pasantía, ya se había llevado a cabo la primera reunión introductoria, por lo que mi incorporación comienza a partir del segundo encuentro el día 30 de setiembre de 2020 en la Sala Maggiolo del edificio central de la Udelar. Las primeras dos reuniones del grupo fueron de carácter presencial, aunque dado la situación con la pandemia, las siguientes reuniones (con modalidad de encuentros quincenales) se llevaron a cabo en la virtualidad, permitiendo a su vez una mayor participación de integrantes que residen en el interior del país.

Este grupo fue coordinado por la Dra. Mariana Leoni de PRG, y se contó con la participación¹³ de la Dirección General de Arquitectura (DGA), Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo (POMLP), la Comisión Coordinadora del interior (CCI), Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario (SCIBU), Agremiación Federal de Funcionarios de la Universidad de la República (AFFUR), Asociación de Docentes de la Universidad de la República (ADUR), y el área Social y Artística. También se solicitó la participación de la Red Temática de Medio Ambiente (RETEMA) y Dirección General de Planeamiento (DGPlan).

Algo a destacar es que el grupo fue conformado por actores que desempeñan distintos roles - muchos de ellos con amplia trayectoria en dicha institución- tanto en Montevideo como en las

¹³ Además de la participación efectiva de los mencionados, también se convocó al orden de estudiantes y egresados, área de Tecnologías y Ciencias de la naturaleza y el hábitat, área Ciencias de la Salud.

distintas sedes universitarias que se encuentran en el interior del país, dando cuenta de la diversidad de modelos existentes y aportando desde su experiencia en el territorio en el que se encuentra. Sobre las distintas disciplinas de las que provinieron los distintos actores se puede mencionar: sociología, arquitectura, abogacía, química, economía, ciencias de la educación, trabajo social, etcétera.

Esta conformación del grupo de trabajo multidisciplinario fue muy enriquecedor en los aportes, y en este sentido Pombo (2013) entiende a los prefijos multi (o pluri), inter y trans como tres horizontes de sentido y como un *continuum* en donde se converge desde menor a mayor coordinación y puntos de vista hasta alcanzar un punto de fusión o perspectiva holística, tal y como se refleja en la imagen.

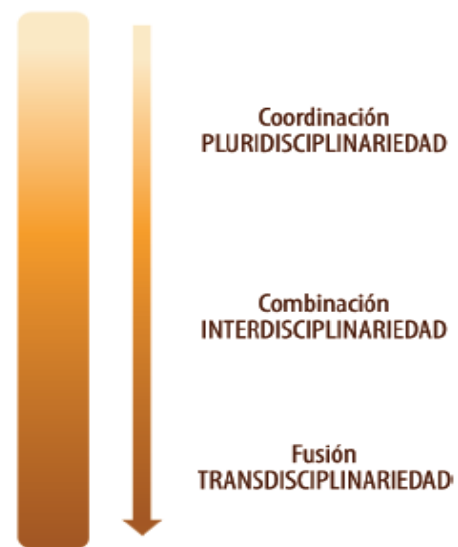


Figura 2: Un *continuum* de la coordinación a la fusión. (Pombo ,2013, p.26).

Asimismo, Casanova (2017) afirma que cada vez más se hace inminente la necesidad de equipos multidisciplinarios con especialistas que provengan de distintas disciplinas. Esto también implica que los integrantes deben aprender un lenguaje en común y que las intersecciones se analizan conjuntamente.

La interdisciplina, como relación entre varias disciplinas en las que se divide el saber-hacer humano, es una de las soluciones que se dan a un problema mucho más profundo como es el de la unidad del ser y el saber, o la unidad de las ciencias, las técnicas, las artes y las humanidades con el conjunto cognoscible y construible de la vida y del universo (Casanova, 2017. p 19).

Como mencionaba anteriormente, el grupo se conformó con representantes de amplia trayectoria en sedes universitarias en el interior del país, lo cual fue elemental ya que en estos enclaves se encuentran experiencias de suma importancia para abordar los relacionamientos interinstitucionales que cuentan con una lógica distinta a la montevideana. Ellos son:

-Campus de Tacuarembó integrado por Udelar, el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, (INIA), Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), Secretariado Uruguayo de Lana (SUL), Plan Agropecuario y la División Laboratorios Veterinarios (DILAVE). (Ver anexo II)

- Centro Universitario Regional Litoral Norte de Paysandú.

-Estación Experimental Dr. Mario A. Cassinoni (EEMAC) de la Facultad de Agronomía en Paysandú integrado por Udelar, y el Instituto Técnico Superior de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). (Ver anexo III)

Como se puede observar, la interinstitucionalidad es una característica presente en algunas sedes universitarias del país, y en este sentido la EEMAC afirma que: “la Estación Experimental favorece los espacios de interacción interdisciplinaria, necesarios para la solución de los problemas del Desarrollo Rural”¹⁴. Se puede decir que en esta conformación interinstitucional convergen distintos actores en pos del Desarrollo endógeno, permitiendo mayores sinergias y proyectos comunes, donde se comparten capacidades y recursos físicos. En este sentido Boisier (1993) entiende que la endogeneidad del Desarrollo local se manifiesta en cuatro planos que se cruzan entre sí: político, económico, tecnológico y cultural. El plano político refiere a la capacidad regional de tomar decisiones relevantes en cuanto al modelo de desarrollo a seguir, en donde se comprende la capacidad de negociar. El plano económico involucra cierto control del proceso productivo, la apropiación del excedente generado, para dar continuidad y sustento al desarrollo a largo plazo. El plano

¹⁴ http://www.eemac.edu.uy/images/stories/documentos/Presentacion_de_la_EEMAC.pdf

cultural implica una fuente generadora de identidad socioterritorial. Finalmente el plano tecnológico tiene que ver con la capacidad interna de un territorio para generar sus propios procesos de cambio e innovaciones. En definitiva el escenario en cuestión está conformado por una variedad de actores públicos y privados de cuya interacción surge la sinergia necesaria para generar el cambio estructural y el desarrollo a futuro, respondiendo a la misión de la universidad: (...) *el devenir ha enriquecido la misión de la universidad con la creación de conocimiento endógeno - que es base de la soberanía científica, cultural y tecnológica(...)* (Udelar 2020, p. 17). Dicho esto, es claro que los espacios interinstitucionales influyen en la dinámica de la Universidad como institución y en el desarrollo del país.

Por otro lado, si bien se mencionan estos aspectos de realizar proyectos como un consenso¹⁵ en pos del desarrollo a nivel país, en las interacciones con actores involucrados en las conformaciones interinstitucionales, también se encontró presente un tema relacionado con los desafíos que surgen al compartir recursos y capacidades en un mismo lugar. Este último implica la necesidad de trabajar en un modelo de gobernanza en mutuo acuerdo, estableciendo las “reglas del juego”, acordando - a modo de ejemplo - quién se responsabiliza del uso y mantenimiento de los espacios, de qué manera se comparten gastos y recursos económicos, humanos, físicos, etcétera.

Finalmente, me detengo en la denominación propia de la construcción en conjunto. Si bien el término que se usó fue de grupo de trabajo, en la práctica se combina con elementos de equipo. Tomando como referencia las definiciones de Gómez (2003) en cuanto a características de grupo de trabajo y equipo de trabajo, puedo sostener que la responsabilidad de dar cumplimiento al documento final se vivió de manera tanto individual como colectiva por los integrantes (a diferencia del grupo en donde la responsabilidad se da de manera más

¹⁵ Consenso como relación entre partes, que cada una de ellas considera como favorable para su propio interés, asociado a la teoría de los juegos.

individual); por otro lado, las discrepancias se resolvieron por medio de la confrontación productiva, y mediante el diálogo se pudo llegar a consensos (a diferencia del grupo en donde los conflictos o discrepancias se evaden o imponen); también se reconocieron e incorporaron las diferencias entre participantes como una adquisición del equipo, ya que se trabajó desde la horizontalidad en donde cada integrante pudo aportar de igual manera a la construcción y todos aprendemos al mismo tiempo (a diferencia del grupo en donde las diferencias de juicios pueden no ser incorporadas al trabajo final); finalmente en vez de hablar de una figura líder, considero apropiado el uso del término coordinador, en este caso la Dra. Leoni promovió el estímulo del grupo a alcanzar los objetivos, trazando estrategias para concretar los resultados, propiciando un clima agradable donde se favoreció la creatividad y la cooperación en donde el elemento de confianza fue un factor clave. (Ver anexo IV)

Cabe destacar que todo este trabajo fue a su vez un proceso de adaptación y aprendizaje para todos los participantes, ya que en muchos casos fue la primera experiencia de conformar un grupo de trabajo de manera virtual (excepto los primeros dos encuentros), aprendiendo en muy corto tiempo las herramientas digitales utilizadas durante el proceso.

i. Algunos temas emergentes en GT GeCa

Cabe mencionar que durante el transcurso de las reuniones del grupo, el cuerpo de conocimiento fue tomando distintos rumbos de acuerdo a los intercambios que iban surgiendo, es decir que quizás una idea o concepto se tomaba como válido en un principio, y posteriormente fue modificado o abandonado por otro que tuviese un mayor grado de ajuste. En este segundo encuentro se plantearon dos cosas emergentes: la primera tuvo que ver con la definición de campus (qué se entiende por campus y cómo se aplica a nuestra realidad), y la segunda cuestión, tuvo que ver con las dimensiones del campus a partir del cual se trabajó en profundidad en el informe.

Como una manera de aproximarnos a responder la primera cuestión, se hizo el ejercicio- con una mirada preponderantemente arquitectónica - de enlistar los edificios que son parte de Udelar de manera que permita la visualización de campus según proximidad física y posibilidades de sinergia y articulación entre los mismos. Estos datos se complementan con un breve recorrido histórico de la construcción de la planta física, destacando su crecimiento y descentralización, lo que permite mayor presencia de la Udelar a lo largo y ancho del país.

Asimismo, se hizo relevante dimensionar los flujos de personas que transitan por la institución, tales como los estudiantes, docentes, funcionarios TAS, y población en general. Dado este primer acercamiento, nos permite pensar en la posibilidad de prácticas articuladas que al compartir recursos, generan una optimización de algunos recursos que contamos como institución, y en gran medida esto se debe a la aproximación física y al llevar a cabo proyectos comunes.

Otro concepto clave que se utilizó en el grupo tiene que ver con la etimología de la palabra campus y cómo la aplicamos a nuestra realidad. Siguiendo con los aportes bibliográficos al Grupo de trabajo, sugerí al autor Pierre Merlin (2000), quien identifica tres modelos de implantación de los campus universitarios a lo largo de la historia: medieval, americano y europeo.

Aplicando esta tipología a nuestra realidad, podemos decir que tenemos una forma de campus aproximado al modelo francés, en donde los edificios se encuentran dispersos en el tejido urbano y se articulan con ella, completando funcional y urbanísticamente: *“la noción de campus se asociaba a la idea de una implantación periférica ligada a la ciudad, en terrenos que permitían la dispersión de los edificios”* (Bellet, C; Ganau J, 2000. p.188). Se diferencia de los modelos medieval y americano, en donde los campus eran mucho más cerrados y alejados de la ciudad, por lo que también se hizo necesario abordar el tema residencial para los estudiantes debido a la lejanía con los servicios de alojamiento en los alrededores. El

modelo americano, consideraba óptimo el estar alejado de la ciudad y cerca de la naturaleza, ya que lo alejaba de los efectos negativos asociados a la vida urbana.

Asimismo, otro punto de partida que utilizamos es la noción de campus abierto y disperso por la ciudad, entendiendo que el mismo permite una mayor apertura e interacción con las comunidades, el sistema público y sus entornos donde se ubica, permitiendo a su vez una inserción inmediata e impacto en el barrio.

Tal como afirma Merlin (2000):

“una instalación universitaria triunfante es aquella que los habitantes cruzan por el medio en lugar de rodearla. Luego, habrá que conseguir que los edificios sean atractivos. Que sean el orgullo de los estudiantes, y también de los habitantes. Que estén ubicados en ejes visibles, que contribuyan a la comprensión de la ciudad (...)”
(Merlin, 2000, p.201 Bellet, C; Ganau J, 2000. p.188)

Dicho todo esto, se entiende que la concepción de gestión de campus contempla dimensiones que tienen que ver con las infraestructuras universitarias y el modo en el cual se ubican en el espacio, así como con las prácticas que se desarrollan en la universidad, implicando conexiones a las internas de los servicios universitarios, entre los distintos servicios y en relación a los actores de la sociedad en términos generales.

Por otro lado, volviendo a la segunda cuestión emergida del grupo sobre las partes que componen a un campus, se propuso identificar dimensiones que los constituyen, y se logró reconocer desde un principio el carácter multidimensional del mismo - en analogía con la concepción de Desarrollo abordada en la carrera. Este punto de desagregar un campus por dimensiones fue clave, y a partir de ahí es que se fue construyendo y modificando cada una de ellas.

Es así que el grupo pudo identificar las siguientes dimensiones para el accionar de Gestión de campus: **campus sustentable; campus virtual; gestión edilicia integral y finalmente Udelar como espacio público convergente.** En todas estas dimensiones se logró plasmar un objetivo para poder trabajar en un momento posterior en el tiempo.



Figura 3: Extraído de Planes de Gestión de Campus. (Udelar, 2021, p.39).

Dado que el desarrollo de las dimensiones y sus sentidos de base se encuentran plasmadas en el informe final de planes de gestión de campus, me limito a citar textualmente el objetivo cada una de ellas:

Campus sustentable: Instaurar un programa de acciones para Campus Udelar sustentable, con fuerte énfasis en la responsabilidad ambiental de la Universidad para con sus entornos y un desarrollo amplio de prácticas que promuevan un accionar integral y conectivo. (Udelar, 2021, p.40)

Campus virtual: Avanzar en acciones que promuevan el desarrollo de un Campus Udelar Virtual, fortaleciendo los medios para la articulación, el encuentro y la producción de conocimiento con base en las tecnologías de la información y comunicación. Trabajando desde la perspectiva de sistemas de sistemas en articulación con la línea estratégica del PRG sobre Tecnologías de Gestión y Gobierno Abierto. (Udelar, 2021, p.48)

Udelar como espacio público convergente: Avanzar en la promoción de la Udelar como espacio público convergente, para perfeccionar las conexiones de los espacios universitarios con sus entornos, la generación de instancias de acciones conjuntas y la promoción del tránsito de la comunidad universitaria y la ciudadanía por los ambientes universitarios. (Udelar, 2021, p.43)

Gestión edilicia integral: Consolidar una gestión edilicia integral, con programas de gestión de los recursos e infraestructuras de la Universidad desde una perspectiva inteligente, que destaque la importancia de la optimización y eficacia, con base en acciones articuladas y acordes a las diversas complejidades que caracterizan los distintos espacios universitarios. (Udelar, 2021, p.51)

Modo resumen de algunos datos surgidos del grupo de trabajo

Grupo de trabajo GeCa	
Total de encuentros	21 (2 presenciales, 19 virtuales)
Media de participación de encuentros	11,17
Entrevistas realizadas	15 (14 actores Udelar, 1 actor internacional)
Intercambios en espacios	4 (conversatorio ICE , jornada epidemiología, ANEP, Plenario CCI)

Figura 4: Elaboración propia.

ii. Otras participaciones: Feria Modo Udelar 2020

Otra actividad en la que fui partícipe fue en la primera edición de la Feria Modo Udelar, llevada a cabo en noviembre de 2020. La Feria es una “actividad cuyo objetivo general es la promoción de acciones que construyan una mirada de gestión integral que permita el desarrollo de iniciativas más allá del evento generando sinergias y que den visibilidad a las experiencias llevadas a cabo dentro del ámbito por los funcionarios T.A.S de nuestra Universidad”¹⁶

Si bien para esta primera edición, el desarrollo del evento sería de manera presencial, debido a la situación de pandemia, tuvo que adaptarse a la modalidad virtual. Otra de las particularidades que tuvo es que se incluyó intérpretes de lenguaje de señas para ir en dirección de inclusión para personas en situación de discapacidad de origen auditivo.

En cuanto a la manera en que se fue armando el contenido del evento, en primer lugar se realizó la difusión en redes sociales y boletines para presentar propuestas de distintas áreas de la universidad- direcciones generales, funcionarios TAS, etcétera. Las mismas fueron discutidas en reuniones internas del grupo coordinador, se clasificaron por pertenencia a los cuatro lineamientos de PRG y se confirmaba la ponencia en la agenda del evento. En total, se realizaron 37 actividades, contando con la participación de 66 expositoras y expositores pertenecientes a 35 servicios y ámbitos de la Udelar.

Mi rol en este evento fue participar activamente como parte del equipo coordinador, asistiendo a las reuniones del grupo, sintetizando información, tomando contacto con los participantes para confirmar detalles de las exposiciones como los contenidos, formato de presentación, orden de ponentes, duración, detalles técnicos, etcétera.

¹⁶ Información extraída del sitio web oficial de Prorectorado de Gestión

Asimismo fui moderadora en el turno vespertino en el lineamiento de Gestión de Campus.

(Ver Anexo IX)

Reflexiones finales

Considero que esta experiencia de práctica final fue muy enriquecedora tanto a nivel profesional como personal. A partir de mi inserción en PRG pude acercarme al núcleo de donde se delinear lineamientos y políticas que se ven materializadas en la propia institución, la cual es conocida y vivida desde la comunidad - ya sea desde un rol de estudiante, funcionario o ciudadanía en general - dado el lugar que ocupa en el país como mayor institución a nivel terciario desde su fundación.

Como había mencionado inicialmente, PRG no contaba con experiencias de practicantes previamente, por lo que fue una experiencia de mutuo aprendizaje para ambas partes. En este sentido, podría sugerir algunos puntos a tener en cuenta en el espacio de practicantes a partir de mi experiencia personal. En primer lugar, dada la gran cantidad de proyectos que se abordan en los cuatro lineamientos, el bajar la práctica a algo concreto, tomó un mes aproximadamente hasta que pude ajustar finalmente las actividades a realizar en la pasantía dentro del lineamiento de Gestión de Campus. Entonces, de manera de optimizar tiempos, sugiero la realización de un documento describiendo los proyectos a grandes rasgos, resaltando aquellos en los que más se necesite incorporar algún conocimiento extra de practicantes de acuerdo a su área de conocimiento.

En segundo lugar, considero que la dedicación del tiempo que el referente asigna al practicante es fundamental. En este sentido quisiera destacar la comunicación fluida con el equipo de PRG, pero especialmente el diálogo constante con la Dra. Leoni, que fue clave para el resultado -a mi parecer muy bueno - del proceso de pasantía. Por lo tanto, el factor tiempo dedicado al intercambio entre practicante y referentes de los lineamientos va a ser importante en el caso de que se quiera recibir a futuros practicantes.

Otro aspecto a destacar es la apertura de PRG hacia practicantes, ya que fui invitada a los espacios mensuales denominados “jornadas de articulación estratégica”, cuyo objetivo es aportar a la mejora en la gestión a partir de la participación de actores clave en Udelar, y fue donde pude conocer más en profundidad sobre perspectivas y necesidades de otros ámbitos, los estados actuales de los proyectos coordinados por el equipo, etcétera. Personalmente considero que esta apertura permite abordar el desafío del distanciamiento del estudiante promedio con las prácticas de gestión desde los ámbitos centrales, y esto se vio reflejado en la conformación del grupo de GeCa, que si bien estuvieron convocados inicialmente, no tuvieron participación efectiva en el mismo.

Relacionado al párrafo anterior, creo que la pandemia favoreció el hecho que muchas actividades de gestión hayan quedado grabadas y alojadas en plataformas web, para poder acceder a los insumos que surgieron en dichos encuentros. De esta manera, el estudiantado, al ser una población joven y con saberes tecnológicos incorporados, podrán acceder al mismo.

A su vez, quisiera destacar el buen desempeño que tuvo el grupo a pesar de encontrarnos trabajando de manera virtual. Teniendo en cuenta la cuestión generacional, habían adultos mayores y otros más jóvenes en el cual también se dio un proceso de aprendizaje conjunto de las herramientas tecnológicas a utilizar. A su vez, esta modalidad permitió la participación de integrantes del interior y no desestimuló el compromiso, ya que se refleja en aspectos como los aportes realizados y el número de asistencias a las reuniones. Desde mi punto de vista creo que estas prácticas pueden seguir existiendo para modernizar procesos de trabajo y posibilitar el encuentro con personas que se encuentran lejos físicamente, ya sea en el interior del país como en el exterior.

En esta experiencia pude aplicar herramientas metodológicas que me brindó la carrera como por ejemplo metodologías cualitativas usando técnicas de entrevistas, uso de software de

análisis cualitativo como atlas.ti, etcétera. También tuve la oportunidad de aplicar otros conocimientos a nivel personal como el manejo del idioma inglés para realizar una entrevista a una autoridad de una universidad extranjera.

Además de poder aplicar las herramientas metodológicas, también destaco el poder vivenciar algunas de las teorías abordadas en la carrera -las cuales profundicé en apartados anteriores- tales como la conformación de equipos a partir de la multidisciplinariedad o las diversas conformaciones de interinstitucionales en algunas sedes del interior del país de acuerdo al desarrollo local que allí predomina.

Creo que la conformación con los integrantes del equipo fue lo que permitió abordar las distintas dimensiones y la pluralidad de realidades que hacen a la universidad, teniendo en cuenta la complejidad de la misma. Sin embargo, me genera la duda de cómo tener una mayor participación por parte de colectivos y actores que fueron convocados a conformar el grupo, tales como el orden de estudiantes o el orden de funcionarios universitarios y también qué tan involucrados se encuentran en otros procesos constructivos grupales coordinados desde ámbitos centrales de la institución.

La conformación de este grupo se puede tomar en cuenta para futuras instancias que impliquen un piense desde la multidimensionalidad, en donde se intercambian insumos en materia de orientaciones y acciones a tomar en cierta dirección.

Bibliografía

- Batthyány, K., Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en ciencias sociales: apuntes para un curso inicial*. Montevideo, Uruguay. Disponible en: https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/26551/1/Metodologia%20de%20la%20investigaci%c3%b3n%20en%20CCSS_Batthyany_Cabrera.pdf
- Bertoni, R, Castelnovo, C, Cuello, A, y otros.(2011) *¿Qué es el desarrollo? ¿Cómo se produce? ¿Qué se puede hacer para promoverlo? Construcción y análisis de problemas del desarrollo*. Montevideo, Uruguay. Disponible en: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/21092/1/%c2%bfQue%cc%81-es-el-desarrollo%281%29.pdf>
- Boisier, S. (1993), *Desarrollo regional endógeno en Chile. ¿Utopía o necesidad?*, en Ambiente y Desarrollo, Vol. IX-2, CIPMA, Santiago, Chile.
- Bourdieu, P. (1985) *¿Qué significa hablar? economía de los intercambios lingüísticos* Akal. Madrid, España.
- Corbetta, P (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid, España. Disponible en: <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/metodologc3ada-y-tc3a9cnicas-de-investigac3b3n-social-piergiorgio-corbetta.pdf>
- Dépelteau, F. (2018). Relational Thinking in Sociology: Relevance, Concurrence and Dissonance. En F. Dépelteau. (Ed.), *The Palgrave Handbook of Relational Sociology* (pp. 3-33). Cham, Suiza.
- De Sousa, B. (2010). *La universidad del Siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad*. Montevideo, Uruguay.
- Dirección General Jurídica. *Ordenanza sobre los cargos de pro-rectores*. Disponible en: <https://dgiuridica.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2019/12/Ordenanza-174-1.pdf>
- Fairclough y Wodak (1997) *Critical discourse analysis*. En Calsamiglia, H. T. A. (1999). *Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso*, Barcelona, Editorial

Ariel.

- Gómez Mujica, Aleida, & Acosta Rodríguez, Heriberto. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6) Recuperado en 23 de junio de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&tlng=es.
- Merlin, P. (s.f). *¿Campus o regreso a la ciudad? Las relaciones espaciales ciudad-universidad*. En Bellet, C; Ganau J. Ciudad y universidad. Ciudades universitarias y campus urbanos. (2000) VIII Semana de Estudios Urbanos. Lleida, España. Disponible en: <https://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0638968.pdf>
- Noboa, A. y Robaina, N. (2015). Conocer lo Social II. Estrategias y técnicas de construcción y análisis de los datos cualitativos. Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo. Disponible en: <http://www.gepade.edu.uy/docs/publicaciones/conosocII.pdf>
- Pérez Pérez, Juan Carlos (2005). Las organizaciones: una red de relaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (16). ISSN: 0124-5821. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194220418009>
- Pombo, O. (2013). *Epistemología de la interdisciplinariedad. La construcción de un nuevo modelo de comprensión*. Interdisciplina, 1(1), 21-50. Disponible en: <http://revistas.unam.mx/index.php/inter/article/download/46512/41766>
- Programa de gobierno 2020 - 2025 del Partido Nacional (2019). Disponible en: <https://lacallepou.uy/descargas/programa-de-gobierno.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1990). *Informe de desarrollo humano*. Disponible en: <http://desarrollohumano.org.gt/wp-content/uploads/2016/04/HDR-1990.pdf>
- Robertson Roland (2000). *Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad*. Madrid, España. Disponible en: https://ivanhistorico.files.wordpress.com/2013/12/art_4_glocalizacic3b3n-tiempo-espacio.pdf
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de

- investigación. Paidós, Barcelona. Disponible en : <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>
- Tommasino, H. y Rodríguez, N. (2013). *Tres tesis básicas sobre extensión y prácticas integrales en la Universidad de la República*. En Arocena, R.; Tommasino, H.; Rodríguez, N.; Sutz, J.; Álvarez Pedrosian, E. y Romano, A. (Eds.). Cuadernos de Extensión N° 1. Integralidad: tensiones y perspectivas (pp. 19–39). Montevideo, Uruguay: Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM). Disponible en: <https://www.extension.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2017/11/Cuaderno-n%C2%B01-integralidad.pdf> .
 - Udelar (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2019*. Montevideo, Uruguay. Disponible en : <https://udelar.edu.uy/portal/institucional/pledur/>
 - Udelar (2020). *Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2024*. Montevideo, Uruguay. Disponible en https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2020/10/Propuesta-al-pai%C3%81s_2020-10-06_web.pdf
 - Udelar (2021). Planes de gestión de campus para Udelar- Informe del grupo de trabajo. Disponible en <https://gestion.udelar.edu.uy/sites/default/files/2021-12/Informe%20GT%20GeCa%20FINAL.pdf>
 - Vázquez García, Juan A. (2015). Nuevos escenarios y tendencias universitarias. *Revista de Investigación Educativa*, 33(1), 13-26. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2833/283332966010.pdf>

Sitios web:

- <https://udelar.edu.uy>
- <https://dgjuridica.udelar.edu.uy/174-ordenanza-sobre-los-cargos-de-pro-rectores/>
- <https://gestion.udelar.edu.uy/institucional/pro-rectorado>
- <https://www.mineduccion.gov.co/portal/>
- <https://www.impo.com.uy/bases/constitucion/1967-1967>

Agradecimientos

Al finalizar este informe he pensado lo imposible que hubiera sido culminar esta etapa, sin el apoyo y aporte de muchas personas, quienes estuvieron presentes constantemente durante el proceso de la carrera y de la pasantía.

A mi familia, en especial a mi hermano y mi madre por siempre apoyarme.

A mis amigos y amigas más cercanos por estar firmes en todo el cursado de la carrera, por entender las prioridades que uno tiene como estudiante y que eso haya implicado mi ausencia en algunos encuentros. A mis compañeras de facultad por esas largas horas de estudio, y celebro que algunas se hayan convertido en amigas.

A Mariana Leoni por el tiempo que me dedicó, por el diálogo constante, por su ayuda y guía invaluable en todo el proceso de pasantía del trabajo y más allá de este ámbito.

A Luis Leopold y al equipo del Prorectorado de Gestión por permitirme acceder a la institución a realizar la práctica final, por compartir conocimientos, momentos y espacios.

A los y las docentes que a lo largo de la carrera han compartido su conocimiento, y en especial a Javier Taks y Luis Bértola, quienes supieron entender el momento más difícil que me ha tocado vivir hasta ahora mientras me encontraba realizando el taller I y II de la LeD en 2020.

Finalmente quisiera dedicárselo en especial a mi padre, que no alcanzó a verme

culminar mi último año universitario, aunque siempre tuvo fe en que alcanzaría todo lo que me propusiera y estoy segura que se sentiría muy orgulloso de mí.

Acrónimos y siglas

- Agremiación Federal de Funcionarios de la Universidad de la República (AFFUR)
- Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)
- Asociación de Docentes de la Universidad de la República (ADUR)
- Centro Universitario Regional (CENUR)
- Comisión Coordinadora del Interior (CCI)
- Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE)
- Consejo Directivo Central (CDC)
- Consejo Delegado de Gestión (CDG)
- Dirección General de Planeamiento (DGPlan)
- Dirección General de Arquitectura (DGA)
- División Laboratorios Veterinarios (DILAVE)
- Estación Experimental Dr. Mario A. Cassinoni (EEMAC)
- Grupo de Trabajo de Gestión de Campus (GT GeCa)
- Instituto de Formación y Capacitación (ICF)
- Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA)
- Instituto Técnico Superior (ITS)
- Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario (SCIBU)
- Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP)
- Prorrectorado de Gestión (PRG)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD),
- Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo (POMLP)
- Red Temática de Medio Ambiente (RETEMA)
- Secretariado Uruguayo de Lana (SUL)
- Universidad de la República (Udelar)

- University of Cape Town (UCT)
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)