



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

# PLANES DE GESTIÓN DE CAMPUS PARA UDELAR

Informe del Grupo de Trabajo en Gestión de Campus

1 de setiembre de 2021

## PLANES DE GESTIÓN DE CAMPUS

1. INTRODUCCIÓN	5
2. CONSIDERACIONES INICIALES PARA LA GESTIÓN DE CAMPUS EN LA UDELAR	8
3. SOBRE LOS ANTECEDENTES: ALGUNAS CONDICIONES QUE DAN SUSTENTO A LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN DE CAMPUS	13
3.1. La Udelar en el territorio: consideraciones sobre la constitución de la planta física en relación con la construcción institucional	13
3.2. Algunas características de base de los diseños organizacionales y la comunidad académica	20
4. SOBRE EL COMPONENTE PARTICIPATIVO EN LA DEFINICIÓN DE LOS PLANES	28
5. UDELAR, CAMPUS ABIERTO: MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	31
6. ESTRATEGIA DE PARTIDA PARA EL DESARROLLO DE PLANES DE GESTIÓN DE CAMPUS EN LA UDELAR	34
7. DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE LOS PLANES DE GESTIÓN DE CAMPUS	39
7.1. Udelar: Campus sustentable	41
7.2. Udelar como espacio público convergente	44
7.3. Campus virtual Udelar	49
7.4. Campus con gestión edilicia integral	52
8. POTENCIALES CONTINUIDADES PARA EL TRABAJO Y DISEÑO ORGANIZATIVO DESDE LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN DE CAMPUS	56
ANEXOS	58
SIGLAS	59
BIBLIOGRAFÍA	60



# 1. INTRODUCCIÓN

Fotografía: Jornadas Campus Goes 2020

## 1. INTRODUCCIÓN

La Universidad de la República (Udelar), en su [Plan estratégico de Desarrollo](#) presentado como propuesta al país para el período 2020-2024 define entre sus objetivos estratégicos “Fortalecer a la Universidad como una institución inclusiva, transparente y ágil, con una estructura organizativa, académica y edilicia de vanguardia” (Udelar, 2020, p. 245). En este sentido, se establece como imprescindible avanzar en una transformación organizativa, que promueva mejoras en los modos de organización del trabajo, en la gestión y uso de sus recursos físicos e intangibles, a fin de consolidar mejoras en las prácticas universitarias y en las condiciones en las cuales se promueve la enseñanza, extensión e investigación. En función del desarrollo que la Udelar ha alcanzado en el presente siglo, y con el cometido de consolidar una gestión universitaria integral, que responda a los objetivos estratégicos de la propuesta presentada al país, el Prorectorado de Gestión (PRG) incluye dentro de sus líneas de trabajo la delimitación y fortalecimiento de la Gestión de Campus (GeCa).

**La Gestión de Campus se define como perspectiva organizativa que permite pensar las prácticas universitarias, su planta física y plataformas infraestructurales asociadas, desde la premisa de la articulación colaborativa. Como estrategia articuladora, se vuelve posible mediante el reconocimiento de las peculiaridades que caracterizan a la Universidad, al tiempo en que promueve comunicaciones ampliadas, usos compartidos, conexiones intra y extra universitarias. La perspectiva de la articulación colaborativa invita a considerar las acciones que se desarrollan en el ámbito universitario desde un enfoque relacional, que reconoce la interdependencia de distintos integrantes y enfatiza la noción de complementariedad.**

En el marco de la línea estratégica de [Gestión de Campus](#), el Consejo Delegado de Gestión en su sesión ordinaria del 17 de agosto de 2020 aprobó la creación de un Grupo de Trabajo en Gestión de Campus (Grupo GeCa), coordinado por el PRG e integrado por representantes de la Dirección General de Arquitectura (DGA), Plan de obras de Mediano y Largo Plazo (POMLP), Comisión Coordinadora del Interior (CCI), Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario (SCIBU), Áreas, Órdenes y representantes del funcionariado técnico, administrativo y de servicio (TAS), con la potestad de integrar o consultar a otros ámbitos y participantes a fin de recibir asesoramientos y aportes (Exp. 011080-000015-20, Distribuido número: 837.20). El GT GeCa se creó con el cometido central de elaborar planes de gestión de campus para la Udelar; mediante la consideración de antecedentes, condiciones de posibilidad y proyecciones de transformación organizacional, se propone establecer orientaciones estratégicas para el accionar.

El grupo comenzó a trabajar el 16 de setiembre de 2020, en una modalidad de encuentros quincenales e instancias emergentes de intercambio entre sus integrantes y una variedad de referentes de la comunidad universitaria. En vista de los avances en ciertas reflexiones, se solicitó el apoyo específico a la Dirección General de Planeamiento (DGPlan) y a la Red Temática de Medio Ambiente (RETEMA), quienes se incorporaron al trabajo del Grupo.

Con miras a ampliar el componente participativo en la formulación de los planes para dar cuenta de las percepciones de integrantes de la comunidad universitaria, se mantuvieron intercambios con referentes de distintos espacios y ámbitos de la Udelar: direcciones generales, áreas, servicios, entre otros informantes clave de la escena universitaria. A su vez, se realizó una serie abierta de *Jornadas Temáticas de Gestión de Campus*, con el objetivo de ampliar el intercambio con otros integrantes de la comunidad universitaria, y referentes de la escena nacional e internacional (Ver Anexo 1). En el transcurso del informe, se exponen algunos de los argumentos que se hicieron presentes en los intercambios, siendo tales referencias, extractos de los relatos que ilustran, refuerzan y potencian los sentidos que se manifiestan a la hora de pensar la gestión de campus para la Udelar.

El presente informe condensa los resultados del trabajo de este tiempo y las propuestas del grupo. Los Planes procuran fomentar el intercambio y la proyección sobre diversas dimensiones a fin de avanzar en Gestión de Campus para la Udelar. En tanto orientaciones estratégicas, pretenden fomentar la generación de agendas comunes, que contribuyan al desarrollo de transformaciones polivalentes, con base en criterios de articulación, convergencia, optimización y participación.



## **2. CONSIDERACIONES INICIALES PARA LA GESTIÓN DE CAMPUS EN UDELAR**

Fotografía: Campus Tacuarembó

## **2. CONSIDERACIONES INICIALES PARA LA GESTIÓN DE CAMPUS EN LA UDELAR**

Los campus refieren espacios en los cuales se conectan infraestructuras, edificios, recursos y capacidades, con base en criterios que dan sustento a la articulación de sus partes y su localización en el marco del ambiente en el cual se ubican. Cuando pensamos en campus, entendemos que la conexión de espacios se da **por proximidad y por potencial de articulación**, por contar con un entorno común en el cual se alojan las partes y por prácticas que habilitan a la conexión y gestión integral.

La Universidad de la República contempla espacios universitarios que en ciertos casos comparten proximidades geográficas y en otros casos se encuentran de forma dispersa por el territorio. Más allá de la relativa dispersión, se parte de la consideración de que es posible identificar flujos y entornos comunes a los servicios universitarios, interconexiones y una presencia peculiar en el territorio nacional. De modo complementario, se parte del entendimiento de que la Universidad cuenta con una serie de trayectorias y prácticas que se fundamentan en una perspectiva de integralidad. Los antecedentes se muestran en muchos casos como condiciones de posibilidad para avanzar en articulaciones ampliadas.

En el transcurso de los intercambios desarrollados por el Grupo, se identificaron experiencias, que desde su singularidad, exponen amplios potenciales de contribución a la transformación organizacional. Refieren a prácticas que piensan la complejidad, que buscan conectar el demos universitario y sus comunidades de referencia, que invitan a fortalecer el desarrollo de las funciones universitarias. Sin embargo, muchas de las experiencias y prácticas existentes ven disminuido su potencial de ampliación o permanencia habida cuenta de la existencia limitada de canales para la circulación de conocimientos sobre la gestión universitaria, condicionando el derrame de buenas experiencias, así como el curso de planes o programas institucionales que habiliten al reconocimiento de un repertorio común y orientaciones claras para el accionar cotidiano.

**Partimos del reconocimiento de lo existente, como necesidad y como posibilidad. Se entiende necesario leer la historia organizacional y la situación presente con miras a un desarrollo futuro: con un fuerte énfasis en la transformación. Esto, desde la perspectiva de gestión de campus, es posible mediante la generación de agendas comunes, de prácticas articuladas, desde un pensamiento convergente y con amplias intenciones convivialistas, para beneficio de la Udelar y sus entornos.**

## Udelar: Campus Abiertos

Tras considerar los modos en los cuales se distribuyen los espacios universitarios en el país, se parte de una concepción de **Campus Abiertos**, que reconoce e incentiva la conexión entre los distintos servicios universitarios, la apertura que cada uno mantiene ante el resto de la comunidad universitaria; así como el diálogo de la Universidad con las comunidades, el sistema público y las ciudades. La concepción de Campus Abiertos implica pensar la presencia universitaria en las ciudades a partir de la producción de conexiones, encuentros y flujos: se propone un abordaje interpretativo que invita a realizar un viaje bidireccional entre la Universidad y ciudad, para conocer los recorridos de los actores y entender que no se trata de unidades divisibles, sino que se producen y transforman en procesos de interdependencia (Segura, 2019).

**Pensar en clave de Gestión de Campus implica considerar la institución a partir de los puntos de conexión existentes y por construir. Al señalar que la gestión de campus es articulación, se afirma que es una propuesta adecuada para la organización de espacios universitarios complejos que conciben el uso compartido. Pero no se trata únicamente del uso de capacidades y recursos tangibles e intangibles. La propuesta es pertinente en tanto impulse mejores proyectos académicos, planes, programas y acciones.**

Tal perspectiva organizativa aporta a una estrategia que optimiza el desarrollo de las funciones universitarias, en sintonía con la misión y visión institucional (Udelar, 2020). Busca promover conexiones y coordinaciones inteligentes en miras de acrecentar, defender y divulgar la cultura, para impulsar la investigación científica, mantener articulaciones con la comunidad en general y procurar responder a problemáticas de interés nacional. Esta perspectiva es fundamental para el desarrollo de actividades comunes, para la paulatina reducción de la duplicación de propuestas y para sostener los niveles de excelencia que permitirán que la Udelar continúe y prospere con un posicionamiento destacado, tanto a nivel nacional como internacional.

Para avanzar en este camino, con un accionar acorde a los propósitos institucionales, es imperante aportar a las discusiones sobre *perspectivas, sentidos y propósitos*.

## Sobre los campus abiertos en la Udelar

Al presentar la perspectiva de Campus Abiertos a partir de la cual se propone pensar la Gestión de Campus para la Udelar, la proximidad geográfica es un aspecto que da sustento concreto a la definición de los campus. Sin embargo, el elemento definitorio se encuentra en el potencial de articulación, de generación de acciones comunes y coordinadas en lo que respecta al desarrollo de las funciones universitarias pensadas desde el diseño y uso de los espacios universitarios y sus entornos.

“se valoró como muy interesante el hecho de que la Udelar estaba inmerso en la ciudad, y forma parte en la vida de la ciudad(...) está bueno que la universidad sea parte y que tengas los vecinos al lado y puedas colaborar con el barrio, que seas parte de la dinámica urbana (...) y también la parte de la extensión es importante” - (Intercambio GeCa)

De este modo, se conciben los campus universitarios como agrupamientos de distintos espacios universitarios que establecen articulaciones y desarrollan acciones complementarias entre sí, con el entorno público común, e instituciones o grupos de la escena local, regional nacional e internacional. Se destaca el reconocimiento de los campus universitarios como elemento clave en la construcción de ciudades, constituyendo parte del acervo y patrimonio cultural de la sociedad.

Las definiciones de campus concretos pueden tomar diversos caminos. Es posible pensar en campus universitarios de carácter metropolitano o enmarcados en distintos espacios del país; podemos pensar en campus propios de la Udelar o en conexión con otras instituciones de la escena nacional; en campus que se ubican en un espacio común o bien en campus con una mayor dispersión geográfica de sus partes integrantes. La diversidad de caminos, lejos de ser un obstáculo para la definición se considera promotora de mayores oportunidades de conversación. En la etapa actual de los intercambios se observa que, antes de avanzar en la definición de campus concretos, es preciso abrir y dar claridad sobre los planes de gestión de campus para la Udelar: sus propósitos, antecedentes, visiones y herramientas.

“(...) está buena la idea de pensarnos con una lógica de campus, no campus como espacio físico, sino como un lugar integrado donde puedan meterse todos lo que se consideran parte de eso, y eso no solo incluye a los actores universitarios sino a los otros conectados con eso. Eso como concepto me parece que está bueno y hace bien llamarle de otra manera... creo que no hay que tener ni pretensión fundacional, sino reconocer que estás recogiendo lo que mucha gente dijo.” (Intercambio GeCa)

De este modo, el Grupo propone que, por el momento, al formular la pregunta ¿a qué grupos de actores se hace referencia cuando se habla de campus?, se responda: a todos aquellos que quieran percibirse desde la experiencia de una gestión de campus. Al

presente, es prioritario avanzar en el reconocimiento de estrategias para un accionar de convergencia creciente, que habilite a la definición de agendas comunes y de herramientas para la articulación y la complementariedad. Nuevas definiciones concretas de campus podrán derivar de experiencias fructíferas de articulación.

...

Con sustento en estas consideraciones, el Grupo GeCa propone avanzar hacia la construcción de planes para una gestión de campus en la Udelar: en tanto **mapas de acción, de posibilidad y rumbos estratégicos**.

Con base en lo antedicho, el informe busca cumplir con las siguientes **metas**:

- Ser una referencia conceptual que explicita los sentidos a partir de los cuales se piensa el desarrollo de la gestión de campus para la Udelar.
- Identificar dimensiones clave para el desarrollo de la gestión de campus en Udelar, estableciendo definiciones que respondan al contexto actual, explicitando para cada una de estas dimensiones los sentidos que dan sustento a su delimitación y priorización.
- Establecer orientaciones estratégicas que permitan avanzar en proyectos para el desenvolvimiento de las distintas dimensiones clave que se propone priorizar, a fin de consolidar una gestión de campus para la Udelar.
- Identificar potenciales continuidades para el trabajo y diseño organizativo desde la perspectiva de gestión de campus.

## **La población objetivo de los planes de gestión de campus**

Los planes buscan generar una base compartida de sentidos sobre los modos en que se perciben los espacios universitarios, las conexiones con los entornos y las prácticas de gestión y desarrollo de las funciones universitarias. El fundamento de esta base está en la articulación; luego, con base en las distintas dimensiones, se proponen orientaciones estratégicas para la acción de la comunidad universitaria. De este modo, los planes de gestión de campus tienen como población objetivo a toda la comunidad universitaria y ciudadanía en general: en sus distintos roles, a fin de promover canales de comunicación creciente, establecer perspectivas que guían la articulación y que den una base común para el fluir en la vida universitaria.



### **3. SOBRE LOS ANTECEDENTES: ALGUNAS CONDICIONES QUE DAN SUSTENTO A LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN DE CAMPUS**

Fotografía: Facultad de Química / Jornadas Campus Goes 2020

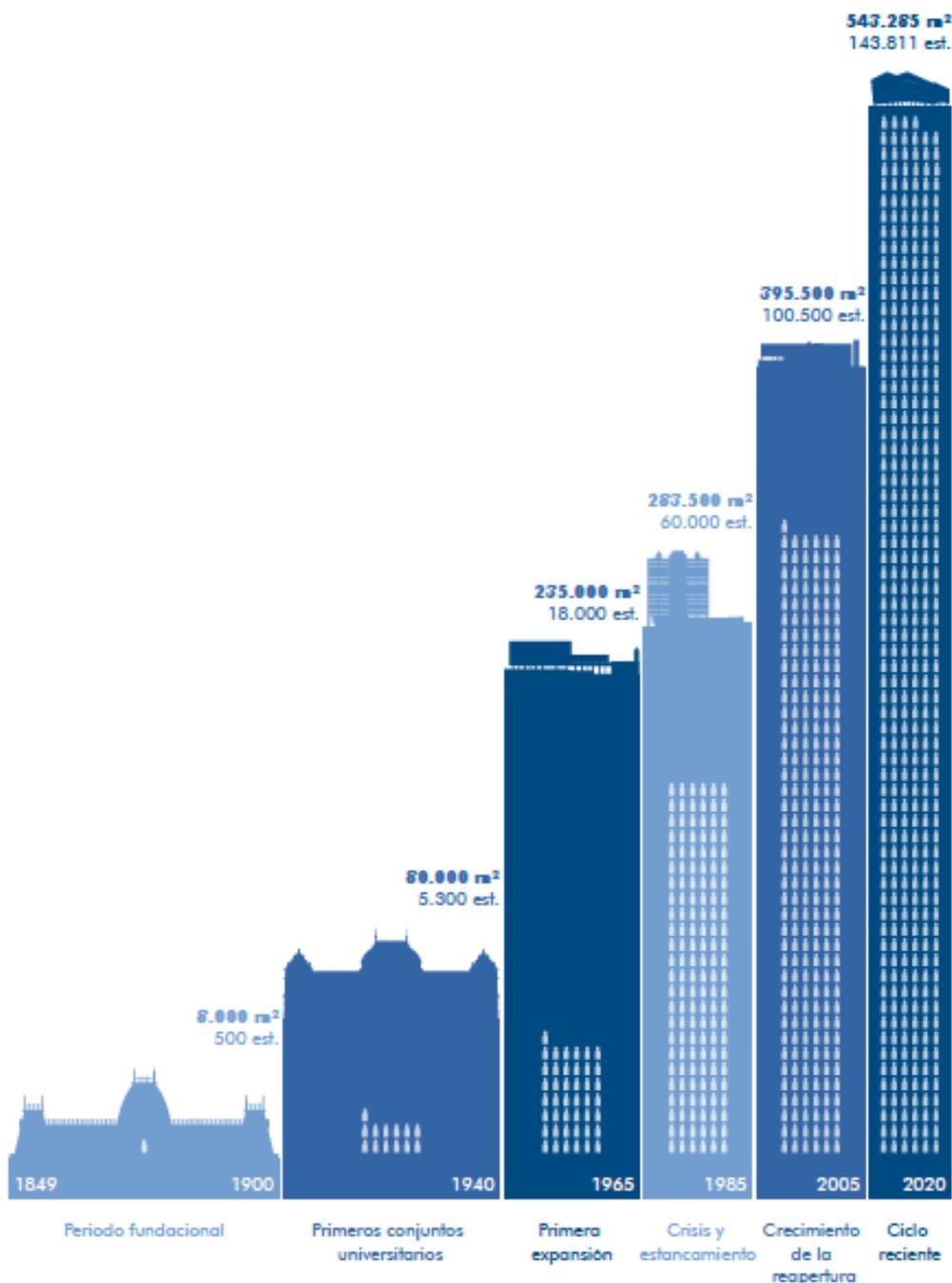
### **3. SOBRE LOS ANTECEDENTES: ALGUNAS CONDICIONES QUE DAN SUSTENTO A LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN DE CAMPUS**

En este apartado se exponen algunas características de la Universidad de la República a partir de las cuales es posible reconocer condiciones de posibilidad y fundamentos para el desarrollo de la perspectiva organizativa de gestión de campus. Se pretende que los insumos expuestos a continuación posibiliten una mejor identificación de los elementos que invitan a avanzar en la perspectiva organizativa propuesta; al tiempo que ilustran algunas características de la institución, promoviendo que otros actores de la escena nacional e internacional puedan adentrarse en el reconocimiento del contexto en el cual se formulan las orientaciones estratégicas que hacen al presente informe. En un primer momento, se reconoce el camino que se ha transitado para la ubicación de los espacios universitarios en el territorio nacional. En un segundo momento, se exponen algunas descripciones sobre la comunidad universitaria, las funciones que cumplen en la institución y algunos acercamientos al tránsito por los espacios universitarios y sus entornos.

#### **3.1. La Udelar en el territorio: consideraciones sobre la constitución de la planta física en relación con la construcción institucional**

Desde una mirada atenta a los rasgos característicos e identitarios de la construcción de la planta física de la Udelar a lo largo de su historia, pueden identificarse algunas intenciones de las políticas institucionales vinculadas a la relación intensa, dinámica e ineludible de la Udelar con los territorios en donde se instala. Se propone reconocer que las formas de organización territorial de la Udelar, hablan, desde lógicas propias (y a veces externas), de las concepciones fundacionales y/o de las nociones transformadoras de la institución como construcción, tanto en su pensamiento como en su praxis.

## Proceso histórico de construcción - Superficie y población por etapa



*Elaboración: Unidad del Plan Director, Dirección General de Arquitectura*

La Udelar como institución compleja y extensa se ha pensado y se ha construido de distintas maneras o modalidades<sup>1</sup>. La construcción institucional y la concreción de su

<sup>1</sup> Por una ampliación de este punto, recomendamos la lectura de un texto elaborado por Gonzalo Lorenzo de la UPD-DGA en donde se avanza en reflexiones sobre este tópico. <https://gestion.udelar.edu.uy/biblioteca/proposito-de-la-construccion-de-la-planta-fisica-de-la-udelar>

materialidad urbana, territorial y arquitectónica no ha sido ni única ni excluyente. Se trata en cambio, de una construcción ecléctica de acumulación a lo largo del tiempo. Tanto desde miradas diacrónicas (quizás lo esperable), pero también desde miradas sincrónicas.

El reconocimiento de una estructura territorial de centros universitarios conforma el primer momento de convergencia dentro de la institución. En primer lugar, los centros están configurados por la proximidad física de las sedes de servicios universitarios que los integran y en segundo lugar por su integración a una red urbana de servicios asociados a su funcionamiento y al de la ciudad.

Los centros universitarios participan, además, en la construcción conjunta de su espacio circundante, conforman espacios públicos de calidad, espacios de encuentro y enclaves urbanos de referencia para la comunidad. En este sentido, se puede entender al centro universitario como un lugar de convergencia no solo intra universidad sino también con otras instituciones y con la comunidad en general.

En Montevideo, el 86,24% de la planta física se ubica dentro de los cinco centros universitarios urbanos consolidados, mientras que el 12,08% está en centros urbanos no consolidados. Solamente el 1,68% de la superficie se encuentra fuera de centros universitarios.

	Superficie (mc)	Incidencia (%)
Centros Universitarios Urbanos	388.011	86,24 %
Enclaves Universitarios	54.371	12,08 %
Fuera de Centro	7.561	1,68 %
<b>Subtotal Udelar - Montevideo</b>	<b>449.943</b>	<b>100,00 %</b>

UDELAR – Montevideo / Planta Física 2020. Distribución de sedes universitarias según su agrupamiento. *Elaboración: Unidad del Plan Director, Dirección General de Arquitectura*

En el interior del país, el 79,45% de la planta física se ubica dentro de los centros universitarios urbanos consolidados, mientras que el 20,55% está fuera de centros, que en general se corresponden a sedes de servicios cuyo asiento principal se encuentra en Montevideo.

	superficie (mc)	incidencia (%)
Centros Universitarios	71.686	79,45 %
Fuera de Centro	18.544	20,55 %
<b>Total Udelar – Interior</b>	<b>90.230</b>	<b>100,00 %</b>

UDELAR – Interior / Planta Física 2020. Distribución de sedes universitarias según su agrupamiento.

*Elaboración: Unidad del Plan Director, Dirección General de Arquitectura*

Es posible que lo más trascendente sea la intensa red de relaciones que la institución construye, tanto a su interna, como en sus vínculos con los territorios y sus comunidades. Profundizar los desarrollos colaborativos y abiertos de la extensa red comunitaria parece ser uno de los desafíos más interesantes de la permanente construcción de la Udelar. En este sentido, es posible distinguir diversos modos de integraciones de servicios universitarios en espacios articulados, así también como integraciones con otros actores de la escena nacional. Se identifican, por un lado, edificios concebidos originalmente como espacios pluriservicios:

Edificio	Servicio	Centro Universitario	ÁREA TOTAL EDIFICIO
Aulario José Luis Massera	FADU, FCEA, FING	Parque Rodó	<b>4.396</b>
Aulario Área Social y Artística	FARTES, FCCSS, FCEA, FDER, FHCE, FIC	Parque Rodó	<b>6.242</b>
Edificio Polivalente Parque Batlle	FENF, Escuela de Nutrición, FMED	Parque Batlle	<b>11.515</b>
Comedor Nº 1	Todos los servicios universitarios	Cordón	<b>1.135</b>
Comedor Nº 2		Parque Batlle	<b>1.795</b>
División Universitaria de la Salud		Cordón	<b>590</b>
Programa Integral Metropolitano (PIM)	CSEAM y Unidades de Extensión descentralizadas	Ruta 8 y 102	<b>356</b>
APEX – Cerro	Servicios varios	Fuera de centro - MVD	<b>1.803</b>

UDELAR – Montevideo / Planta Física 2020. Edificios o sedes universitarias concebidos originalmente como espacios pluriservicios. *Elaboración: Unidad del Plan Director, Dirección General de Arquitectura*

Servicio	Ubicación	ÁREA TOTAL
CENUR ESTE - Maldonado	Maldonado	<b>7.134</b>
CENUR ESTE- Rocha	Rocha	<b>5.147</b>
CENUR ESTE - Treinta y Tres	Treinta y Tres	<b>1.582</b>
CENUR NORESTE – Cerro Largo	Melo	<b>808</b>
CENUR NORESTE - Rivera	Rivera	<b>3.184</b>
CENUR NORESTE - Tacuarembó	Tacuarembó	<b>4.929</b>
CENUR LITORAL NORTE – Artigas	Artigas	<b>542</b>
CENUR LITORAL NORTE – Paysandú	Paysandú	<b>7.655</b>
CENUR LITORAL NORTE – Río Negro	Fray Bentos	<b>145</b>
CENUR LITORAL NORTE – Salto	Salto	<b>14.056</b>

UDELAR – Interior / Planta Física 2020. Edificios o sedes universitarias concebidos originalmente como espacios pluriservicios. *Elaboración: Unidad del Plan Director, Dirección General de Arquitectura*

Por otro lado, se distinguen espacios que no contemplaron en su concepción la utilización por múltiples servicios, pero que en la práctica actual son utilizados por dos o más servicios de la Universidad, como se detalla en las siguientes tablas:

Edificio	Servicio	Centro Universitario	ÁREA TOTAL EDIFICIO
Instituto de Higiene	Facultad de Ciencias	Parque Batlle	<b>599</b>
	Facultad de Medicina	Parque Batlle	<b>9.082</b>
	Facultad de Química	Parque Batlle	<b>334</b>
Hospital de Clínicas	Facultad de Medicina	Parque Batlle	<b>101.419</b>
	Facultad de Enfermería	Parque Batlle	
	Escuela de Nutrición	Parque Batlle	
	Facultad de Psicología	Parque Batlle	
	Facultad de Química	Parque Batlle	
Ex. Edificio Alpargatas	Facultad de Medicina	Goes	<b>5.949</b>
	Facultad de Química	Goes	<b>7.463</b>

UDELAR – Montevideo / Planta Física 2020. Edificios o sedes universitarias total o parcialmente dedicados a varios servicios de la Udelar. *Elaboración: Unidad del Plan Director, Dirección General de Arquitectura*

Edificio	Servicio	Ubicación	ÁREA TOTAL EDIFICIO
Est. Exper. San Antonio – E.E.F.A.S. - FAGRO	Facultad de Agronomía	Salto	<b>5.776</b>
	Facultad de Veterinaria		<b>148</b>
Est. Exper. Mario Alberto Cassinoni - E.E.M.A.C. - FAGRO	Facultad de Agronomía	Paysandú	<b>12.923</b>
	Facultad de Veterinaria		
	CUP		
Est. Exper. Prof. Bernardo Rosengurtt – E.E.B.R. - FAGRO	Facultad de Agronomía	Cerro Largo	<b>5.484</b>
	Facultad de Veterinaria		

UDELAR – Interior / Planta Física 2020. Edificios o sedes universitarias total o parcialmente dedicados a varios servicios de la Udelar. *Elaboración: Unidad del Plan Director, Dirección General de Arquitectura*

Finalmente, se encuentran espacios universitarios en los cuales se expresan convergencias con otras instituciones tales como ministerios, instituciones educativas o de investigación, cámaras empresariales, entes autónomos, empresas públicas o diferentes dependencias de los gobiernos departamentales, considérese por ejemplo:

Edificio	Centro Universitario	ÁREA TOTAL EDIFICIO
Hospital de Clínicas	Parque Batlle	<b>101.419</b>
Instituto de Higiene	Parque Batlle	<b>10.015</b>

UDELAR – Montevideo / Planta Física 2020. Edificios o sedes universitarias que integran a instituciones externas a la Udelar. *Elaboración: Unidad del Plan Director, Dirección General de Arquitectura*

Edificio	Ubicación	Centro Universitario	ÁREA TOTAL EDIFICIO
Polo Tecnológico de Pando	Área Metropolitana	Fuera de centro - Interior	<b>4.983</b>
Campus de Maldonado	Maldonado	CENUR ESTE	<b>1.070</b>
Sede Central	Treinta y Tres	CENUR ESTE	<b>1.460</b>
Anexo 1 INIA Treinta y tres	Treinta y Tres	CENUR ESTE	<b>122</b>
Sede Central	Cerro Largo	CENUR NORESTE	<b>808</b>
Sede Central	Rivera	CENUR NORESTE	<b>1.416</b>

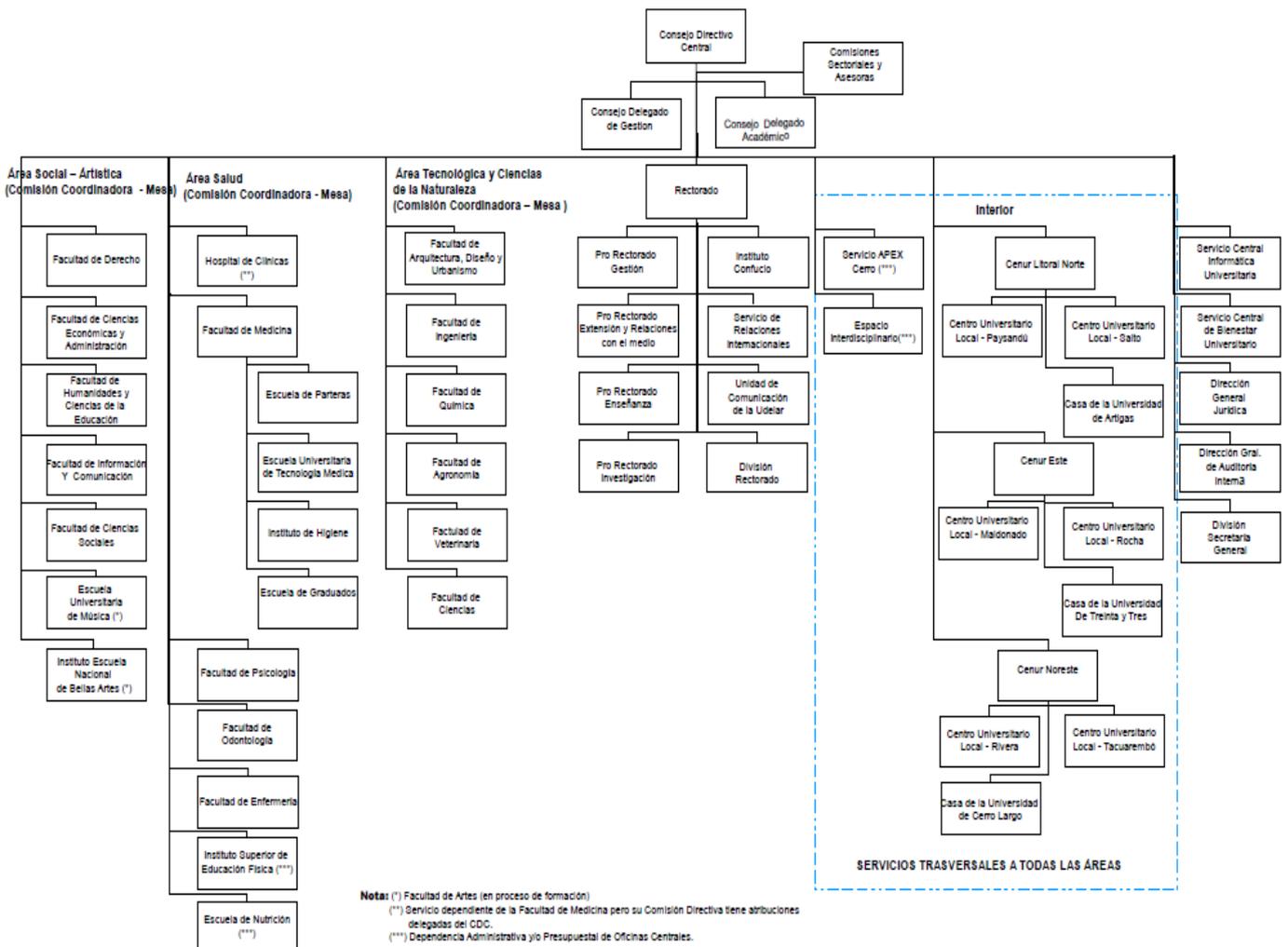
Nueva Sede en PES	Rivera	CENUR NORESTE	<b>1.618</b>
Polo Tecnológico UTU	Rivera	CENUR NORESTE	<b>150</b>
Sede Central CUT	Tacuarembó	CENUR NORESTE	<b>3.923</b>
Laboratorio Cárnico	Tacuarembó	CENUR NORESTE	<b>159</b>
Laboratorios Prefabricados I.N.I.A.	Tacuarembó	CENUR NORESTE	<b>45</b>
Anexo 2	Tacuarembó	CENUR NORESTE	<b>471</b>

UDELAR – Interior / Planta Física 2020. Edificios o sedes universitarias que integran y/o están integradas a instituciones externas a la Udelar. *Elaboración: Unidad del Plan Director, Dirección General de Arquitectura*

Los planes de Gestión de Campus que aquí se expresan, buscan ser una herramienta para profundizar en esta dinámica de construcción de red de relaciones institucionales y territoriales, en base a los antecedentes en tanto condiciones de posibilidad para una transformación organizativa que posibilite desarrollar mejores modos para la gestión de lo común, de espacios articulados y de instancias para el encuentro.

### 3.2. Algunas características de base de los diseños organizacionales y la comunidad académica

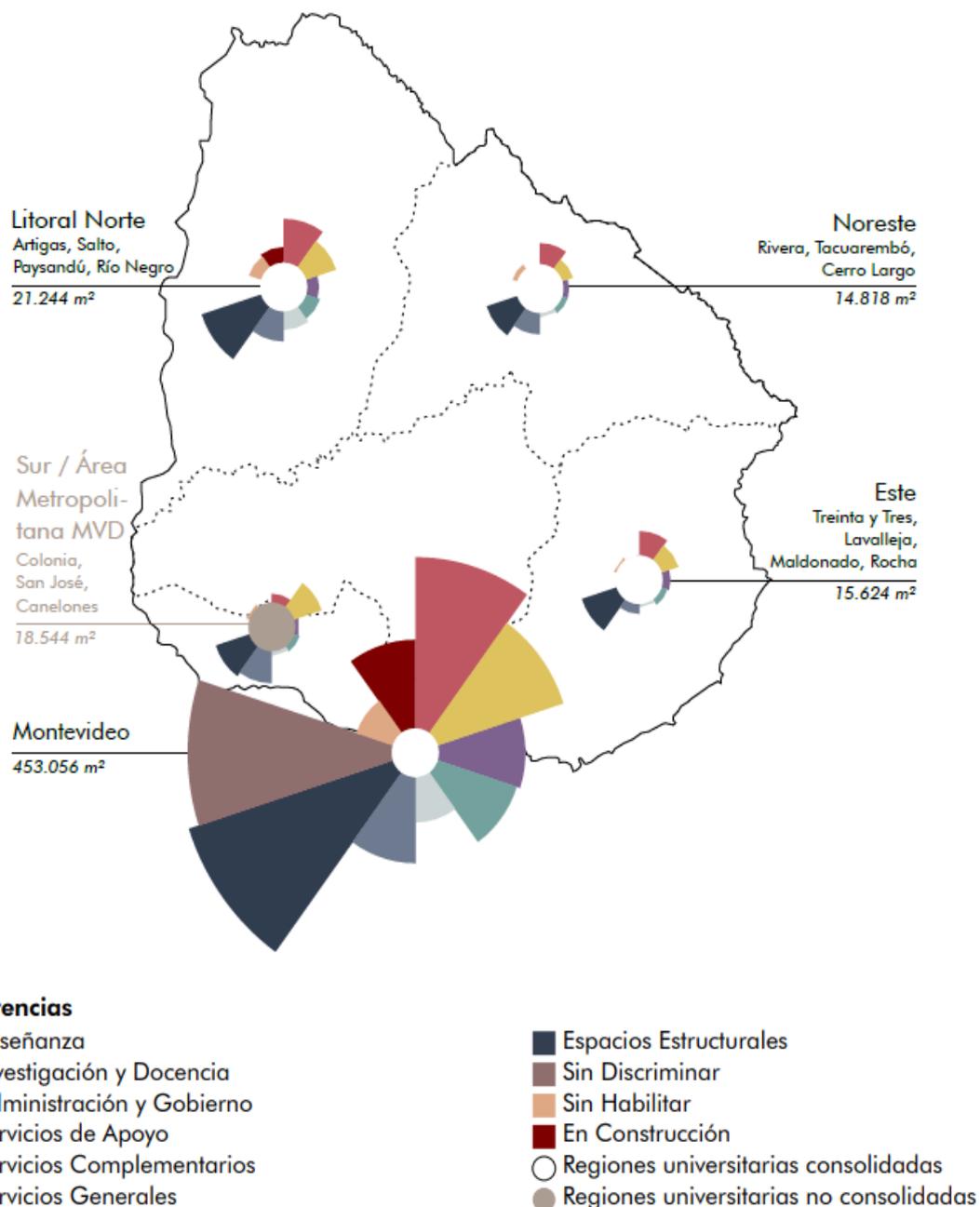
La Universidad de la República tiene como uno de sus principales cometidos la enseñanza en el nivel superior y se posiciona como la máxima institución dentro del país. Las ofertas formativas se estructuran a partir de 15 facultades, 3 institutos, 6 escuelas, tres Centros Universitarios Regionales y un Hospital Universitario. Asimismo, cuenta con ofertas educativas de grado y posgrado compartidas entre estos servicios universitarios.



Organigrama de la Udelar - Diciembre de 2019

En el diseño organizacional vigente, evidenciamos que las personas partícipes de la comunidad universitaria transitan por ámbitos específicos y generales de acción, establecen encuentros por áreas de conocimiento, por ámbitos de toma de decisión y por diversas ubicaciones en el territorio. Con esto, más allá de la distinción de espacios organizativos, las y los integrantes de la comunidad académica, en el desarrollo de sus funciones, transitan por varios espacios de la organización.

El avance de la Udelar en todo el territorio nacional trajo consigo la creación de un nuevo tipo de servicio universitario, los Centros Universitarios Regionales, conformados a partir de las sedes existentes, la creación de nuevas sedes y agrupadas bajo criterios regionales según su distribución en el territorio nacional. La presencia universitaria en el país aumentó significativamente, lo que redundó en la generación de espacios en los cuales comenzaron a converger grupos de diversos servicios universitarios y de distintas localidades del país. Los Centros Universitarios Regionales conllevaron (y conllevan) desafíos organizacionales para la institución: se requieren nuevos modos de pensar las acciones de coordinación y el uso de los recursos.



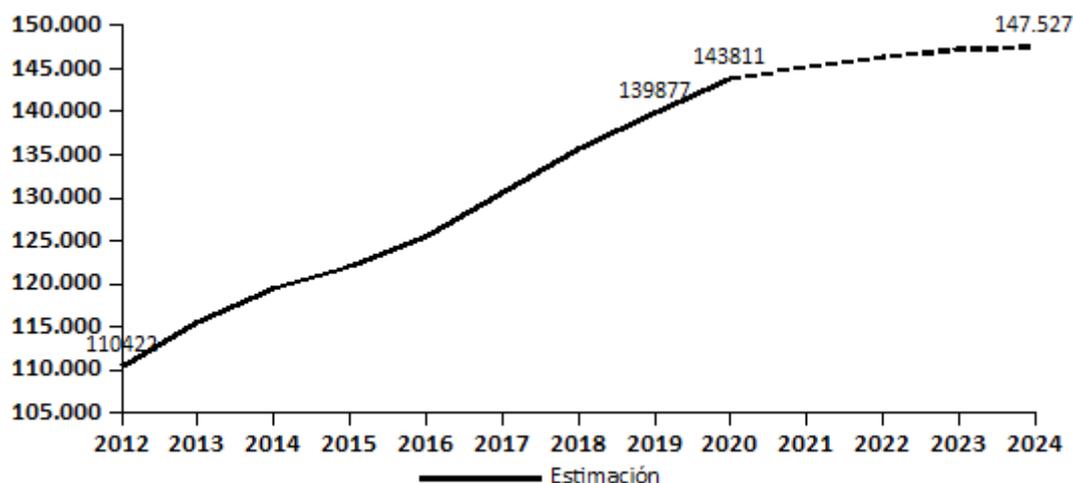
(1) Fuente: Planta Física 2020. Elaboración UPD-DGA.

La comunidad universitaria se compone de actores que cumplen diversas funciones en la institución, reconocer las dimensiones con las cuales trabaja la Udelar, así como algunas de las características de base de cada uno de los grupos de integrantes permite dar cuenta de las complejidades a considerar al momento de avanzar hacia orientaciones estratégicas para la articulación y desarrollo de acciones complementarias.

## Estudiantes

La población de la Udelar a 2020 es de 143.811 estudiantes en actividad (personas contabilizadas una sola vez independientemente de la cantidad de carreras a la que están inscriptos). Lo anterior representa 169.230 inscripciones a nivel de servicios (facultades, centros universitarios regionales, institutos, escuelas), y 199.268 inscripciones a nivel de carreras, lo que es conocido como matrícula activa.

La tasa de crecimiento anual promedio de la población estudiantil fue de 3,4% en el período 2012 – 2020. Es de esperar que en los próximos años se mantenga la evolución positiva. La cantidad de personas académicamente activas mantendrá la tendencia al alza según las estimaciones realizadas por la Dirección General de Planeamiento, y alcanzarán un total de 147.527 estudiantes para el 2024.



*Estimación y proyección de la población de estudiantes de grado de la Udelar, período 2012-2024.*

*Elaboración: División Estadística – Dirección General de Planeamiento – Udelar – actualización 04/2021. Fuente: sistema de Gestión de Bedelías, Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza, Proyecciones de población Instituto nacional de Estadística (revisión 2013)*

El 10,2% de la matrícula de la Udelar se concentra en sedes de otras regiones del país, lo que corresponde a más de 16.000 personas, y una matrícula de 20.400 estudiantes aproximadamente. Entre el estudiantado que ingresó en 2020, el 56,5% residía fuera de la capital del país antes de su ingreso a la Udelar.



*Residencia de estudiantes en Montevideo. Fuente: FormA - Estudiantes 2020*

Finalmente, al observar la distribución del estudiantado en Montevideo, se deduce que más del 68% se concentra en los municipios B, C y CH.

## Funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicios

En abril de 2020 la Universidad de la República cuenta con 6.254 cargos técnicos, administrativos y de servicios (TAS), guarismo que se ha observado desde el año 2000, con una dedicación horaria promedio semanal de 40 horas. El 65,7% son mujeres. Los cargos TAS se subdividen en escalafones, siendo el escalafón C (administrativo) el que concentra el mayor porcentaje de funcionarios TAS, seguido por servicios generales y el escalafón D (especializado)<sup>3</sup>. A fin de dimensionar la presencia TAS en Udelar, se expone a continuación la cantidad de cargos TAS totales por servicio:

Servicio	Cargos
CENUR Este	72
CENUR Litoral Norte	136
CENUR Noreste	59
Escuela de Nutrición	47
Facultad Arquitectura Diseño y Urbanismo	137
Facultad de Agronomía	302
IENBA	35
Facultad de Ciencias Económicas y de Adm	174
Facultad de Ciencias Sociales	97
Facultad de Derecho	194
Facultad de Enfermería	75
Facultad de Humanidades y Cs. de la Educ	100
Facultad de Información y Comunicación	81
Facultad de Ingeniería	176

<sup>3</sup> Por mayores informaciones consultar:

<https://planeamiento.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/sites/33/2020/09/N%C3%BAmero-de-Puestos-seg%C3%BAAn-Escalaf%C3%B3n-%E2%80%932020.pdf>

Facultad de Medicina	316
Facultad de Odontología	158
Facultad de Psicología	101
Facultad de Química	73
Facultad de Veterinaria	208
Instituto de Higiene	84
ISEF	56
EUM	22
Facultad de Ciencias	104
Hospital de Clínicas	2648
Oficinas Centrales	799
<b>Total</b>	<b>6.254</b>

*Cargos Técnicos, Administrativos y de Servicios por Servicio- Fuente: SIAP- Padrón abril de 2020*

## Docentes

A 2020 la Udelar contó con 11.640 cargos. Estos se estructuran en grados del 1 al 5. Tal como se observa a continuación, la mayor presencia de docentes se encuentra en los grados 1; 2 y 3, con la siguiente distribución:

Docentes	Cargos
G° 1 Ayudante	3.510
G°2 Asistente	4.001
G°3 Adjunto	2.726
G°4 Agregado	782
G°5 Titular	621
<b>Total</b>	<b>11.640</b>

*Cargos docentes abril 2020 por grado - Fuente: SIAP- Padrón abril de 2020*

A fin de dimensionar la presencia de docentes en Udelar, se expone a continuación la cantidad de cargos totales por servicio:

Puestos docentes por servicio 2020	
Servicio	Total
Agronomía	484
Arquitectura, Diseño y Urbanismo	1.039
Ciencias	553
Ciencias Económicas y de Administración	937
Ciencias Sociales	418
Derecho	889
Enfermería	325
Humanidades y Ciencias de la Educación	383
Información y Comunicación	231
Ingeniería	927
Medicina	1.380
Hospital de Clínicas	762
Instituto de Higiene	19
Odontología	463
Psicología	328
Química	498
Veterinaria	357
Instituto Escuela Nacional de Bellas Artes	192
Escuela Universitaria de Música	87
Escuela de Nutrición	113
Instituto Superior de Educación Física	327
Comisiones Sectoriales y Servicios Oficinas	282

Cenur Este *	175
Cenur Litoral Norte *	382
Cenur Noreste	89
<b>Total Universidad</b>	<b>11.640</b>

*Cargos docentes abril 2020 por servicio- Fuente: SIAP- Padrón abril de 2020 (\* Cenur Este y Cenur Litoral Norte incluyen los docentes cuyos cargos son propios del Interior más los docentes de los Polos de Desarrollo Universitario que anteriormente se registraban en Oficinas Centrales)*

...

Los insumos presentados en las exposiciones precedentes permiten dimensionar la amplia presencia de la Udelar en el territorio; la existencia de múltiples espacios en los que convergen personas internas y externas a la Udelar, en los que se comparten espacios y recursos. Así mismo, pudimos considerar las características que hacen a la comunidad académica, cumpliendo diversos roles y transitando por múltiples espacios. Con base en estas consideraciones, es importante resaltar la relevancia de avanzar en orientaciones estratégicas que inviten a una articulación y complementariedad de lo disperso y disímil: al ser parte de una misma institución, es primordial avanzar en acciones que promuevan el encuentro. A su vez, teniendo en cuenta la constitución de la planta física y las características de los grupos que integran la comunidad universitaria, se reconoce que existen las condiciones para avanzar en estrategias de articulación: es posible identificar espacios en los cuales articulan una diversidad de integrantes, así como funciones que implican para su óptimo desarrollo la interrelación con otras instituciones. Las condiciones actuales muestran la existencia del tránsito por espacios y prácticas comunes, con esto, la gestión de campus se plantea como perspectiva que explicita la necesidad de pensar cómo avanzar por estos caminos.

La gestión de campus responde a las condiciones de posibilidad del contexto actual, refiere a prácticas existentes en distintos ámbitos de la institución: como perspectiva organizativa, se propone impulsar buenas prácticas para consolidar articulaciones, ensayar nuevos modos para instaurar estrategias que habiliten a la convergencia y a un mejor uso y gestión de lo común.



## 4. SOBRE EL COMPONENTE PARTICIPATIVO EN LA DEFINICIÓN DE LOS PLANES

Se considera que los planes de gestión de campus representarán un aporte sustantivo en cuanto respondan a las necesidades prácticas que toman lugar en la comunidad universitaria, al tiempo en que consideren las buenas experiencias de articulación existentes, las oportunidades que estas presentan y las debilidades que se identifican en el estado actual. De este modo, el diálogo se muestra como condición necesaria para el desarrollo de planes.

De los intercambios que tuvieron lugar en este tiempo de trabajo se hizo foco en las experiencias compartidas: se reconoció en ellos la diversidad de opiniones sobre las condiciones que posibilitan la transformación, limitaciones emergentes, necesidades vivenciadas en las acciones cotidianas, imaginarios de una Universidad que se proyecta, posibles caminos a recorrer para dar cuenta de los valores que se producen. Referencias a los relatos que se expresaron en los intercambios son colocadas en distintos apartados del presente informe, a fin de dar sustento e ilustrar algunas ideas-fuerza. Complementariamente, a continuación se exponen algunos sentidos que se manifestaron durante los intercambios; bajo la consigna de pensar posibles acciones para una gestión de campus mediante la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>● dispersión en territorios</li> <li>● posibilidad de conectar con entornos y comunidades</li> <li>● cogobernada</li> <li>● descentralizada</li> <li>● crecimiento estudiantil</li> <li>● posicionamiento a nivel nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● fuerte heterogeneidad de procesos y formas de organización</li> <li>● sentimiento de pertenencia fragmentado</li> <li>● débil planificación de algunas acciones de base</li> <li>● poca articulación entre servicios</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● existencia de buenas prácticas</li> <li>● incorporación de tecnologías en la gestión</li> <li>● instauración de lógica de campus promueve cambio cultural</li> <li>● proyectos académicos fortalecen articulación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● presupuesto universitario condicionante / limitante</li> </ul>

En primer lugar, se asocia como **fortalezas** la misma configuración espacial de la Universidad, ya que el hecho de que los distintos servicios estén dispersos en el territorio promueve una mayor interacción con sus entornos más cercanos, y no cuenta con un modelo (tradicional) de campus aislado y lejano de la ciudad, sino que puede caracterizarse como un modelo de universidad urbana dispersa en la ciudad. Esto, a su vez, se refleja en las diversas experiencias que la Udelar ha tenido con instituciones a nivel nacional a lo largo de la historia.

Con respecto a las **debilidades**, se destaca una heterogeneidad entre los servicios sobre cuestiones de distinta índole, ya sea por la distinta distribución presupuestal, los modelos organizativos que configuran al personal de la institución y los distintos reglamentos existentes. Se encuentran pluralidades de procesos, experiencias, lineamientos y reglamentos que reflejan la complejidad de la Universidad. La ausencia de marcos comunes de referencia se concibe como debilidad para el desarrollo de una gestión de campus.

Por otro lado, en las **oportunidades** se identifica el potencial uso de las tecnologías aplicadas tanto para la gestión como para la educación, en diversos intercambios se hizo referencia a las oportunidades que brindan los nuevos desarrollos tecnológicos (pensándose los avances organizativos que se hicieron patentes en el contexto de pandemia, en el cual la Universidad consiguió dar continuidad a sus funciones en condiciones de virtualidad). Por otro lado, el lugar que ocupa la Udelar en el país se evidencia como oportunidad, en tanto permite el acercamiento a distintas instituciones para lograr una agenda en común sobre temas concretos que se quieran abordar.

Finalmente, en cuanto a las **amenazas**, se destaca la partida presupuestal asignada a la Udelar, con montos insuficientes para desarrollar la propuesta elevada al país, lo cual es condicionante para las funciones principales, teniendo en cuenta a la vez, las proyecciones del crecimiento estudiantil para el período que comprende los años 2020-2024.



## 5. UDELAR, CAMPUS ABIERTO: MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Fotografía: Primer encuentro del Grupo de trabajo en Gestión de Campus

## 5. UDELAR, CAMPUS ABIERTO: MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Los Planes de Gestión de Campus para la Udelar se plantean la **misión** de contribuir al desarrollo de las funciones universitarias entendidas desde una perspectiva integral, con base en prácticas articuladas entre los distintos actores que hacen a la comunidad universitaria y sus entornos.

Se parte de la **visión** de contar con modelos organizativos conectados y complementarios entre los distintos servicios universitarios a nivel país, con el cometido de reforzar las prácticas que generan un uso óptimo, eficiente y con controles inteligentes, de los recursos de la Universidad, promoviendo la comunicación de las experiencias que se manifiesten en este sentido. Se pretende avanzar en el desarrollo de infraestructuras que conecten a los espacios universitarios con sus entornos, con el objeto de reconocer el valor público y patrimonial de los espacios e intangibles universitarios, sus anclajes en el medio y las posibilidades derivadas de la articulación con actores de la comunidad nacional. Se proyecta contar con campus abiertos, inclusivos y sustentables que promuevan el encuentro entre los actores que hacen a la comunidad universitaria y la ciudadanía, de modo de aportar al desarrollo coordinado de la Udelar y sus comunidades de referencia.

Los planes de gestión de campus presentan como **objetivo general**: proponer orientaciones para la gestión de las capacidades humanas y recursos de la Udelar con base en la articulación y complementariedad entre los distintos servicios universitarios y en estrecha relación con sus entornos; con énfasis en la necesidad de que tales orientaciones respondan a los proyectos académicos de la Universidad.

Se definen como **objetivos específicos** de los planes de Gestión de Campus:

- 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.
- 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 ciudadanía por los ambientes universitarios.
- 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](#).

- Consolidar una **gestión edilicia integral**, con programas de gestión de los recursos e infraestructuras desde una perspectiva inteligente, que destaque la importancia de la optimización y eficacia, con base en acciones articuladas y acordes a las complejidades que caracterizan los distintos espacios universitarios.



## **6. ESTRATEGIA DE PARTIDA PARA EL DESARROLLO DE PLANES DE GESTIÓN DE CAMPUS EN LA UDELAR**

Fotografía: Encuentro de Articulación Estratégica

## **6. ESTRATEGIA DE PARTIDA PARA EL DESARROLLO DE PLANES DE GESTIÓN DE CAMPUS EN LA UDELAR**

En el marco de los intercambios generados por el Grupo, se ha expresado la necesidad de tratar algunas cuestiones transversales que derivan de la perspectiva de Gestión de Campus. Más allá de definir orientaciones estratégicas que respondan a los objetivos específicos, se hace preciso definir una estrategia de partida para el desarrollo de los planes de gestión de campus en la Udelar. En este sentido, el presente apartado busca ser una herramienta que aporte a la generación de reflexiones y desarrollo de acciones para impulsar y consolidar articulaciones y convergencias desde la lógica de los campus abiertos en Udelar, que tales argumentos constituyan un puntapié para pensar nuevos modos de administrar y gestionar lo común y lo compartido.

### **Reflexiones en torno a la administración, gestión y gobernanza de los campus**

La Udelar se constituye de múltiples partes, actores y proyectos, en espacios disímiles y en distintos tiempos; al tiempo en que cuenta con propuestas comunes, planes de acción que integran y conexiones variadas: lo peculiar conecta con lo común, en una lógica de tensiones y resoluciones.

La noción de campus desafía la configuración institucional más habitual de la Udelar, basada en los servicios, dispersos en la ciudad, a veces muy alejados entre sí y más entremezclados con el barrio que con otros servicios de la Universidad. Estos servicios, que tienen sus propias autoridades y regulaciones, poseen un alto nivel de independencia de las autoridades centrales, pues toman decisiones sobre sus fondos y su personal en base a criterios propios determinados, en gran medida, por su historia y cultura institucional y disciplinaria.

El concepto de campus cambia este modelo pues, en un mismo espacio (edificio, de proximidad geográfica y/o virtual), pasan a convivir los distintos servicios, compartiendo actividades, proyectos, capital humano, recursos materiales y financieros. En efecto, en el campus, los servicios conviven de manera tal que uno permite que opere el otro, en un sistema de enlace flexible. Y así, en el campus ellos operan bajo dos modalidades: mientras mantienen sus propias instalaciones, su personal y sus bienes, comparten los bienes y recursos comunes. Esa interacción, distinta e innovadora para la Udelar, convoca a idear nuevas formas de funcionar y de solucionar los conflictos que se presentan en la vida cotidiana. La regulación clásica de cada espacio, servicio o disciplina no se puede aplicar automáticamente en un campus. Allí, existen varias regulaciones que operan simultáneamente, tantas como servicios que hacen al campus. Entonces, el

desafío es encontrar la forma de regular el funcionamiento de lo común (lo “nuestro”) sin alterar ni modificar las normas propias de cada servicio (“lo mio”).

El sentir de lo *propio*, de lo *privado* a las fronteras por servicio, se conjuga con esfuerzos por pensar lo común, por generar prácticas con base en lo compartido. Pensar desde la perspectiva de gestión de campus desafía, permanentemente, a encontrar el equilibrio en la consideración de las particularidades y similitudes, en la definición de lo común y lo propio, entre el accionar con base en orientaciones internas y las necesidades de convergencia y articulación. En este marco, y admitiendo la relevancia de avanzar en acciones de gestión de campus para la Udelar, es fundamental dar profundidad al pienso que habilite a establecer mejores coordinaciones y conexiones: pensar en lógicas plurales para la administración, gestión y gobernanza de los campus universitarios.

Los planes refieren a orientaciones estratégicas para la articulación y la complementariedad. La primera, únicamente es posible entre lo diferente: las partes, de volverse idénticas, perderían toda posibilidad de articulación; las identidades múltiples son clave para avanzar en procesos de articulación. La segunda, por otro lado, invita a una articulación inteligente, a partir de la cual no solo se conecta lo diferente, sino que tal conexión se da a partir de proyecciones que optimicen esfuerzos, recursos y capacidades.

Sin dejar de reconocer las particularidades y las necesidades de lo propio, la gestión de campus invita a focalizar en lo común: resalta la necesidad de mejorar los modos de coordinación, las estrategias para gestionar lo compartido; enfatiza en la necesidad de pensar, cada vez más, en espacios, recursos y capacidades comunes. Es necesario establecer una base común que aporte a la permanencia de las coordinaciones, articulaciones y proyecciones conjuntas. Debe pensarse el modo de conducir la administración de lo común, lo que se denomina la “administración general de los campus”, mediante la proposición de definiciones que indiquen actores que gestionen y administren lo compartido: tal configuración tendría que contar con las atribuciones necesarias para tomar las decisiones atinentes al funcionamiento del campus. Además, tendría que contar con un fuerte apoyo (quizá representatividad) de los servicios presentes en el campus. Identificamos una serie de

“(…) creo que una de las peores cosas que nos hace como institución es el asunto de la Federación de facultades...hay varias cosas que son preocupantes. Una es que nos quita potencial en la medida en que cada uno se preocupa de su quiosquito y a su vez nos llenamos de un montón de pequeños quiosquitos para resolver problemas concretos, en vez de tener un quiosco de verdad, y no por afán centralista, sino por potenciar mejor lo que tenemos que hacer. Eso creo que a la universidad le hace mucho daño también porque la desdibuja, incluso en la percepción pública (...) eso nos hace daño a nosotros mismos y desde el punto de vista de lo que puede ser la producción académica me parece que quita muchas barreras.” (Intercambio GeCa)

asuntos que entendemos deben ser considerados por aquellos servicios que se encuentren transitando por una experiencia de Gestión de Campus en Udelar, o por aquellos que quieran embarcarse en su desarrollo.

Primeramente, es necesario generar respuestas, con base en el diálogo participativo, acerca de cuáles son los espacios, recursos y capacidades comunes a compartir. Poder avanzar en nuevas **definiciones de lo común**, para posibilitar una optimización en la gestión de lo que en la práctica, es de uso común. Esto permite ganar claridad, establecer acuerdos y proyectar nuevas modalidades de administración y gestión. En este sentido, se considera pertinente que una vez que se proponga avanzar en la gestión de campus, todas y todos aquellos integrantes del espacio de convergencia pasen a responder las siguientes preguntas disparadoras:

*¿Qué espacios compartimos?*

*¿Qué recursos y bienes son parte del acervo común?*

*¿Qué capacidades son aprovechadas por el conjunto involucrado?*

*¿Qué espacios, recursos o capacidades podríamos compartir?*

*¿Cuáles podrían ser comunes?*

*¿Cómo esto aporta a una gestión eficiente e integral?*

En segundo lugar, se hace preciso generar **instancias de coordinación** sobre lo común y lo compartido, que permitan una gestión participativa y eficiente, con planeamiento inteligente que parta de una perspectiva integral. Las coordinaciones habilitan a mejores modos de actuar, promueven la consideración de múltiples dimensiones, y dan la posibilidad de pensar en desarrollos que den cuenta de las crecientes complejidades. Planificar estratégicamente estas coordinaciones posibilitará ordenar el modo en el cual se avanzará en la toma de decisiones pragmáticas sobre el accionar en el campus, a fin de explicitar los distintos roles implicados, las diferentes necesidades de resolución y el detalle creciente de asuntos a ser abordados de forma articulada.

De este modo, se orienta a que los servicios que transiten u opten por transitar en el marco de la gestión de campus, puedan responderse las siguientes preguntas y avanzar en definiciones al respecto:

*¿Con cuáles instancias de coordinación contamos o deberíamos contar para gestionar lo compartido y lo común?*

*¿Quiénes integran tales instancias?*

*¿Qué asuntos son abordados en los encuentros?*

Finalmente, con base en la coordinación, y objetivando una planificación estratégica, es necesario consolidar espacios para la toma de decisión sobre lo compartido y lo común. Es preciso establecer **formas de gobernanza** sobre los espacios, recursos y capacidades compartidas. En este nivel, contar con un proyecto académico común es un elemento relevante, en tanto invita a comprender que la gestión de lo común y lo compartido no responde únicamente a una optimización en el uso de recursos y capacidades, sino también al perfeccionamiento de las funciones sustantivas. Es importante pensar el proyecto conjunto, los propósitos que convocan a un accionar articulado y convergente. Con base en estas consideraciones, se entiende pertinente que los ámbitos de coordinación para la gestión del campus, puedan responder a las siguientes preguntas, con el cometido de avanzar en definiciones estratégicas:

*¿Qué espacios, existentes o por crear, podrán dar lugar a un gobierno del campus?*

*¿Cuál es el proyecto académico del campus?*



## 7. DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE LOS PLANES DE GESTIÓN DE CAMPUS

Fotografía: Workshop Equipamientos Conectivos en Comedor 2, 2020

## 7. DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE LOS PLANES DE GESTIÓN DE CAMPUS

El Grupo ha identificado cuatro dimensiones clave que podrán ser el marco para el desarrollo de programas, proyectos y acciones para la consolidación de una agenda de articulaciones y convergencias. En base a los objetivos específicos propuestos, se trabajará en los siguientes tópicos:



Las formulaciones que aquí se plantean tienen tenor propositivo, reflejan consideraciones que el Grupo logró elaborar en el transcurso del trabajo y los intercambios establecidos. Los planes buscan exponer caminos posibles para nuevos compromisos institucionales y mejores prácticas, que permitan continuar con las funciones universitarias, mediante el diálogo, atendiendo a los objetivos comunes y a las valoraciones de los distintos actores que hacen a la comunidad. En las secciones que se exponen a continuación, se colocan algunos sentidos de base a partir de los cuales el Grupo pensó las dimensiones; se consideran algunos antecedentes en tanto condiciones de posibilidad y, finalmente, se proponen orientaciones estratégicas. Es un esfuerzo por compartir, de modo sistemático, lineamientos para avanzar hacia la universidad del mañana, la universidad que se imagina y construye en la interacción de quienes hacen a

la comunidad académica, siempre en condiciones de interdependencia.

La invitación que aquí se realiza muestra una posible agenda de pienso y un camino para el hacer.

## 7.1. Udelar: Campus sustentable

*Objetivo: 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.*

Pensar en clave de gestión de campus implica reconocer la relación de interdependencia de la institución, sus entornos y la comunidad. Desde la lógica de campus abiertos, se refuerza la necesidad de pensar que la Universidad es en y por la relación con sus entornos y comunidades de referencia. En este entendido, es necesario avanzar en acciones que promuevan una ubicación responsable en el espacio: mediante el fomento del cuidado de los ambientes por los cuales transita la comunidad, el uso inteligente de los recursos y proyecciones de desarrollo institucional asociadas a compromisos con la sustentabilidad ambiental. Se trata de una perspectiva de gestión que pretende superar el conflicto entre crecimiento y sustentabilidad ambiental.

El concepto de desarrollo sustentable es definido como: “(...) el proceso que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 1987, Informe de Brundtland). Es sabido que dentro de las universidades se llevan a cabo actividades que consumen recursos y generan residuos en el lugar donde se encuentran. Como respuesta, es relevante contar con planes que orienten el accionar en la materia, reforzar las acciones existentes mediante la presentación de compromisos institucionales que den respaldo y condiciones prácticas para su implementación.

Desde la perspectiva de gestión de campus se considera que tal desarrollo institucional aportará a una gestión más eficiente e inteligente de los recursos institucionales y ambientales. En este marco, la Universidad se piensa como gestora del cambio.

Es en este punto que la Udelar, como agente de cambio, propone impulsar y transversalizar aquellas acciones operativas encaminadas a buscar un consumo sustentable, teniendo como cometido la responsabilidad social y ambiental.

“Que se fije un ejemplo de responsabilidad ambiental por medio del establecimiento de programas de conservación de recursos, reciclamiento y reducción de basura en los campus universitarios, lo que comprometió a las instituciones a ser no sólo partícipes sino agentes y gestores del cambio” (Conde et al., 2006, pp. 16)

La Udelar cuenta actualmente con una serie de grupos referentes en temas vinculados a gestión ambiental y sustentabilidad. Múltiples iniciativas, acciones y proyectos que se expresan a nivel institucional, buscan generar espacios de reflexión y acción en la materia. En el marco de los intercambios se identificó la importancia de contar con grupos que impulsan acciones de formación, investigación y extensión sobre cuestiones medioambientales. El papel de la RETEMA se destaca como aspecto clave para la sensibilización y capacitación de quienes hacen a la comunidad universitaria; desde este espacio multidisciplinar y con presencia en los diversos servicios universitarios se avanzó en acciones destinadas a docentes, funcionarias y funcionarios TAS y estudiantes, se han establecido fuertes lazos interinstitucionales a nivel nacional y regional y se han impulsado mejoras en la gestión universitaria relativas a cuestiones ambientales. Los antecedentes muestran el acumulado de esfuerzos que se han consolidado a nivel institucional para formar y actuar de modo que se responda a las necesidades del contexto, desde una óptica de responsabilidad ambiental. Sin embargo, en la búsqueda de avanzar en estrategias para potencializar tales esfuerzos, y en el entendido de que es necesario generar acciones articuladas y convergentes a fin de consolidar un modo de actuar en términos de sustentabilidad, el Grupo evidenció que ciertas proyecciones y definiciones resultan precisas.

En los distintos intercambios mantenidos en el contexto del Grupo, se reiteró la necesidad de consolidar un abordaje institucional integral sobre cuestiones de sustentabilidad. En este sentido, se plantea en primer lugar la importancia de establecer un marco que oriente las distintas acciones, que exprese mediante una definición de política institucional sobre sustentabilidad los compromisos a asumir en materia de desarrollo de las funciones sustantivas, así como de las prácticas de gestión de la institución. Se ha enfatizado en la relevancia de contar con abordajes integrales: en donde se considere la dimensión de sustentabilidad a la hora de diseñar las infraestructuras edilicias y de adecuar o mejorar la planta física, al momento de establecer padrones para el mantenimiento de los espacios y recursos en pos de mejorar el diálogo con los entornos y la promoción de las gestiones inteligentes de los residuos. En este camino, es clave avanzar en el fomento y fortalecimiento de los procesos de implementación de protocolos y programas existentes, así como avanzar en el desarrollo de nuevas orientaciones.

En segundo lugar, se expresa la importancia de consolidar acciones de gestión que respondan a las producciones de conocimiento y a los contenidos que hacen parte de las propuestas de formación en temáticas de sustentabilidad. Se evidencia la importancia de fomentar en las propuestas de enseñanza, fomento a la investigación y desarrollo de la extensión, la inclusión de contenidos sobre gestión ambiental y desarrollo sustentable. Estas distintas iniciativas institucionales podrán adquirir impulso y reconocimiento siempre que se establezcan acciones para su evaluación y seguimiento; en este

entendido, se considera relevante disponer de bases de datos que reflejen el desarrollo institucional en materia de sustentabilidad, mediante el contacto con universidades regionales e internacionales a fin de compartir experiencias, fortalecer redes de intercambio— a través de convenios nuevos o ya existentes— con centros de estudios que sean considerados referentes en la temática. Estos vínculos también incluyen entidades nacionales como el Ministerio de Ambiente, intendencias departamentales, entre otras. El abordaje de la temática desde una perspectiva de red podrá aportar insumos para el desarrollo de mejoras en la gestión sustentable en el ámbito universitario; se considera, teniendo en cuenta los antecedentes ya existentes, que la concepción de la red debe involucrar actores nacionales e internacionales. Tales acciones son un elemento clave para el aprendizaje conjunto y la circulación de buenas prácticas.

## 7.2. Udelar como espacio público convergente

*Objetivo: 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.*

Pensar la Udelar como espacio público convergente es una invitación a considerar la apertura de la Universidad ante sus entornos y comunidades de referencia, así como sus aperturas internas.

Por un lado, busca ser una dimensión que proponga una agenda común para el desarrollo de acciones conjuntas entre la comunidad universitaria y otros actores a nivel local, regional, nacional y/o internacional que convide a pensar el uso común de los entornos y recursos, con el cometido de fortalecer la apertura de la Universidad y la apropiación de sus espacios y recursos. Es una invitación a reflexionar sobre cómo se trabaja con otros actores, cómo se comparten los recursos y capacidades y cómo se promueve el desarrollo de la apertura de la Universidad, con el objeto de lograr la apropiación de los espacios universitarios resaltando su componente público. La Universidad de la República se define por su apertura, con fuerte vocación de respuesta a las problemáticas del país. Dispersa en el territorio nacional (incluso con vínculos fuera de la frontera de nuestro país), presenta diversos anclajes, potenciales conexiones con múltiples entornos y barrios. Tales características, fundamentan la pertinencia de avanzar en el reconocimiento de que ciudad y universidad se construyen mutuamente, con

mayor o menor intencionalidad. El fundamento de partida es la importancia de generar articulaciones entre ciudad y universidad, como instituciones que se dinamizan en la interacción: fortaleciendo sus procesos democráticos, ampliando la participación y

Es precisamente la ciudad pública la que puede “ordenar” las potencialidades, dar una estructura nueva a los mecanismos sociales, dotar de una red que facilite la autoorganización de los ciudadanos y constituir una identidad al mismo tiempo fuerte y abierta. (...) En este ámbito, un papel muy relevante podrá (deberá) ser desarrollado, precisamente por la universidad, pero también en este caso con la condición de una refundación y transformación. (...) Más que una universidad alojada en la ciudad, debe ser parte constituyente de la estructura, la forma y el funcionamiento de la comunidad urbana. (INDOVINA, 2006, pp. 37-38)

“(...) cualquiera sea la dimensión del problema creo que con diversas miradas de distintas disciplinas lo vamos a hacer mejor, entonces si la gente no se encuentra eso no pasa...y en la historia del conocimiento te das cuenta que eso sólo ocurrió porque se juntó a fulano con sultano que se juntaron en un seminario y uno estaba buscando una solución, y escuchó el otro y ahí surgió una idea fantástica... Y esas personas no se conocían, sino que se juntaron ahí (...)” (Intercambio GeCa)

promoviendo el reconocimiento del valor de lo público.

Por otro lado, esta dimensión destaca la importancia de generar aperturas a la interna de la institución: se convoca a que los distintos actores transiten por los espacios y establezcan sentidos de apropiación más allá de la referencia a los servicios a los cuales están estrictamente vinculados. Consiste en fomentar los esfuerzos que aporten al reconocimiento de la Udelar como espacio de pertenencia, sin enfocarse en las particularidades de los espacios que la conforman: **se enfatiza en la relevancia del fomento de una identidad universitaria**. Implica reflexionar sobre cómo se desarrolla la circulación y movilidad de la comunidad universitaria por los distintos espacios universitarios, mediante el uso compartido de entornos físicos e intangibles, recursos y capacidades, y acciones integrales. Trata, a su vez, de una invitación a repensar los modos de proponer instancias formativas, de extensión e investigación, objetivando instaurar canales que potencien el desarrollo de abordajes integrales, interdisciplinarios y complejos: las realidades y los problemas convocantes requieren abordajes convergentes; con esto, resulta pertinente reflexionar acerca de las facilidades o limitaciones que los diseños organizativos, las condiciones infraestructurales y tecnológicas, presentan en el accionar de la institución. Al ampliar la oferta de espacios para la circulación y el encuentro, promoviendo sentidos de apropiación de estructuras múltiples y diversas, invitando a un mayor uso de las facilidades y servicios universitarios, podrán garantizar mejores trayectorias educativas y laborales.

Fomentar el encuentro es abrir puertas a que las relaciones tengan curso, a que la condición de interdependencia se concrete y desarrolle. Contar con espacios y recursos conectivos favorece el fluir de las interacciones, del diálogo y la creación colectiva de nuevos conocimientos.

Por otro lado, desarrollar prácticas universitarias desde esta concepción, favorecerá el uso óptimo de los recursos existentes, a través del incremento en los usos compartidos, evitación de duplicaciones y generación de mayores conexiones y sinergias. Esta mayor interacción de diversos actores por los espacios universitarios y planes de estudio compartidos, impulsa acciones que trascienden los conocimientos que parten desde una disciplina en concreto, ya que permite fortalecer abordajes multidisciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios.

“(…) los estudiantes ya no son estudiantes de los servicios, sino que pasan a ser estudiantes de la Universidad de la República (…)  
pasamos de planes de estudios rígidos a tratar de implementar planes de estudio que propiciaran la movilidad del estudiante hacia otros servicios, para encuentros con otras disciplinas, para diálogos transdisciplinarios, interdisciplinarios, multidisciplinarios, y también de un movimiento físico del estudiante hacia otros edificios universitarios para tomar contacto con otras realidades y otras modalidades de enseñanza y aprendizaje”  
(Intercambio GeCa)

En síntesis, plantear orientaciones estratégicas para una Udelar como espacio público convergente, consiste en definir mejores modos de gestionar las conexiones internas y con actores nacionales e internacionales, para el desarrollo de proyectos conjuntos, promoción del encuentro, el uso compartido y pienso conjunto sobre las formas de ubicarse y habitar los espacios.

Como se abordó en el apartado de antecedentes, se observa que la Udelar presenta una gran cantidad de metros cuadrados en los cuales conviven integrantes de la comunidad universitaria y de otros ámbitos nacionales: son espacios de uso común, más allá de las condiciones, orientaciones o estrategias que se hayan definido (o no) para ello. La convergencia entre ciudad y universidad, el pienso desde una óptica de ciudades universitarias, busca ser una agenda de transformación, en donde los procesos de cambio posibiliten respuestas y acciones acordes a las complejidades crecientes.

Para ello se observa, por ejemplo dentro del Plan estratégico de desarrollo 2020-2024, la propuesta de pensar el desarrollo de la planta física en miras a: *“Incorporar fuertemente la lógica de campus como espacios de sinergia de la comunidad del sistema educativo público y de otros actores trascendentes para la creación de conocimiento”* (p.330). En este sentido, la presencia de la Udelar en distintos territorios permite dinamizar el proceso de desarrollo en donde se encuentra. Se pueden nombrar diversas experiencias de articulación y trabajo en conjunto con otras instituciones a nivel nacional; considerando por ejemplo la experiencia de los Cenures, se observa como en las diversas regiones, si bien la política seguida ha sido de implementar ofertas académicas terciarias (tecnicaturas, carreras de grado y formación de posgrado), también se han desarrollado líneas de investigación en los distintos campos de la ciencia y proyectos de extensión. Estos lineamientos articulan con diversas capacidades instaladas en los territorios, tanto en lo que refiere a las posibilidades y acumulaciones preexistentes de la Udelar, así como con los diversos actores sociales, económicos, políticos y culturales que conforman las regiones.

En este diálogo entre Universidad y territorio se desarrollaron variadas formas de articulación —más o menos— cooperativas, las que dependen generalmente de una mayor o menor voluntad y de las posibilidades concretas en cada caso. Fruto de estas relaciones es que se desarrollan los procesos de implementación de Campus (de innovación, enseñanza, investigación, etcétera). En estos, asimismo, se identifican distintos niveles de articulación, dependientes de variados elementos, tales como el

En pleno siglo XXI, y en un contexto de internacionalización caracterizado por un intenso intercambio de ideas, acciones e intereses, surge la interdisciplinariedad como un concepto que asume un papel relevante en la educación, aportando tanto nuevos conocimientos como nuevas lecturas de la realidad social, y sus dimensiones socioculturales, en un mundo dinámico y globalizado. (De Oliveira y Maldonado, 2018, p.4 - traducción propia).

tiempo de coexistencia, la fluidez del diálogo interinstitucional, las sinergias alcanzadas, los recursos disponibles, entre otros factores. Ello redundará en una multiplicidad de procesos que si bien tienen —o parecieran tener— un único objetivo (la cooperación entre diversas instituciones que comparten algunos cometidos) en el proceso se observan distintos ritmos de integración, diversidad de modelos de gobernanza y grados de desarrollo. Estos procesos, diversos, complejos pero muy fructíferos son promotores de reflexión permanente a los efectos de lograr dinámicas “virtuosas” mediante la cooperación institucional que ayude a superar los desafíos hoy existentes y que permitan generar procesos que viabilicen y potencien las, “asociaciones” como forma de generar procesos genuinos y sostenibles de desarrollo científico, en sus distintas vertientes y en los territorios en las que están implementadas.

Las experiencias se expresan como condición de posibilidad y como trayectorias que podrán aportar antecedentes y orientaciones para un mejor desarrollo en la materia.

Uno de los elementos que se destaca en el intercambio sobre los desarrollos, refiere a reconocer la importancia de contar con proyectos institucionales convergentes: más allá de la posibilidad de compartir espacios o usarlos de forma común, de contar con orientaciones para la gestión y uso de los recursos compartidos, se destaca el carácter esencial de definir una agenda común, proyectos que conecten a las comunidades de referencia en el quehacer cotidiano.

“Esos lugares son minoritarios dentro del funcionamiento institucional y quizás tenga valor más simbólico que otra cosa, pero creo que el valor simbólico es importante porque estamos hablando de instituciones públicas con funciones estratégicas importantes para el país, (...) que deciden juntarse y compartir un espacio y una agenda académica común, sin perder su misión.”  
(Intercambio GeCa)

“(...) lo académico es lo que nexa: el proyecto académico es clave para el desarrollo de campus (...) no hay que focalizar solo en el campus físico, debemos poner foco en lo académico, en proyectos conjuntos”.  
(Intercambio GeCa)

Se entiende favorable promover y fortalecer los distintos vínculos trazados entre universidad y otros actores nacionales que comparten un mismo predio. Para ello, se cree pertinente generar ámbitos de encuentro donde se fortalezcan las complementariedades en la acción y se expresen como referencia para el desarrollo de prácticas de gestión. Tales espacios de encuentro, podrán tomar el carácter de ámbitos de intercambio, coordinación y/o gobernanza (en función del desarrollo previo y las necesidades peculiares de cada contexto) y darán lugar a coordinaciones sobre la gestión de lo cotidiano y sus conflictos, generando a su vez instancias para el pensamiento conjunto sobre proyectos colectivos. La internalización de esta perspectiva y su definición en tanto compromiso institucional promoverá que los avances no queden directamente asociados a experiencias puntuales, sino que se consideren en tanto orientación a

asumir como estrategia a largo plazo y que permee las prácticas de los distintos actores.

Al mismo tiempo, la comunidad universitaria transita por los espacios universitarios: cumplen funciones docentes, técnico, administrativas y de servicios en diferentes ámbitos de la Udelar, o bien aprovechan las ofertas académicas de distintos servicios. Al transitar por los espacios y entornos, la comunidad académica crea estrategias para ubicarse en los distintos locales, encontrándose con infraestructuras que en ocasiones responden a las necesidades derivadas de las funciones universitarias, y en otras instancias dificultan la permanencia por falta de condiciones apropiadas para su apropiación cotidiana.

Para avanzar en estos sentidos, se considera necesario fortalecer la intervención y apropiación de los espacios, tanto por personas internas a la institución como de la comunidad en general, resaltando su componente público. Desde esta concepción, los espacios y entornos universitarios podrán, a su vez, aumentar su carácter multifuncional, siendo local para el desarrollo de las funciones universitarias, para el encuentro de actores múltiples y recreación, entre otros posibles. La Udelar cuenta con experiencias que ilustran este potencial: instalación de mobiliario urbano en los entornos universitarios de modo a ampliar el uso y la conexión con la comunidad, apertura de los espacios universitarios para el desarrollo de actividades culturales en “tiempos ociosos” del servicio, generación de jornadas que invitan a la comunidad nacional a recorrer los edificios patrimoniales, entre otros tantos antecedentes de carácter conectivo.

Consolidar un accionar en este sentido se vincula con nuevas formas de diseñar los espacios y sus entornos, de adecuar sus condiciones para el uso, previendo la instalación de equipamientos conectivos. De igual manera, se hacen necesarias prácticas de gestión que habiliten a un uso conjunto, mediante la incorporación de orientaciones que permitan a la comunidad académica y sociedad en general transitar, usar y apropiarse de los espacios y recursos. Se expresa como orientación avanzar en el desarrollo de programas y proyectos universitarios e interinstitucionales que fomenten las sinergias y complementariedades a la interna de la Udelar y con actores externos, con el objetivo de garantizar mejores condiciones para la gestión de la navegabilidad y flexibilidad de estudiantes, investigadoras e investigadores y docentes por los distintos espacios. Tal accionar, como demuestran algunas experiencias de la institución (como por ejemplo el accionar del Programa APEX-Cerro y el Programa Integral Metropolitano) aporta al diálogo de saberes, a generar mayores instancias de participación y organización para la transformación social. El desarrollo desde la concepción de gestión de campus busca contribuir y potenciar la generación de cambios en el territorio, la intervención sobre los espacios que conectan, la ampliación del diálogo con las comunidades locales, a fin de fortalecer el desarrollo interinstitucional y territorial.

### 7.3. Campus virtual Udelar

*Objetivo: 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](#).*

El Campus Virtual se concibe como una plataforma de encuentro y articulación de los distintos actores que hacen a la comunidad universitaria y ciudadanía en general. Su consolidación y utilización se piensan desde la lógica de sistema de sistemas, por medio de la cual se integren las distintas plataformas, sistemas, sitios ya existentes en la Udelar en una matriz que ponga en diálogo y conecte los puntos existentes.

La relevancia de definir orientaciones estratégicas para el desarrollo de un campus virtual en la Udelar, en el marco de los Planes de Gestión de Campus, se fundamenta en el reconocimiento de que las relaciones institucionales son permeadas e influenciadas por las infraestructuras y tecnologías que dan contexto a las interacciones. La gestión de espacios y tiempos, así como de los modos en los que los actores universitarios se articulan y vinculan en la convivencia diaria es un elemento clave para consolidar prácticas integradas, para las cuales es necesario pensar e implementar innovaciones organizativas.

“(…) repensar las prácticas de gestión de la institución, enfocándose en una mirada integral, mejorar el uso de los recursos y las capacidades con los que se cuenta para optimizar resultados respecto a las condiciones de estudio y de trabajo, en la construcción permanente de una universidad más inclusiva y conectada.” (Udelar, 2020, p. 187).

En el entramado social no solo actúa el plano humano, sino que intervienen las infraestructuras como conjunto de relaciones (Susan Leigh Star, 1999). Esto es, los dispositivos, los artefactos, los lugares, las cosas que ordenan el espacio convirtiéndolo en un conjunto de relaciones que tienden a repetirse y simplifican la trama compleja de sentidos y prácticas que en ese relacionamiento intervienen. Organizar el espacio es crear organización. El desarrollo de un Campus Virtual se piensa como ampliación de espacios para la convivencia universitaria, a fin de habilitar la presencia de distintos planos de relacionamiento y colaboración, especialmente, para construir nuevas relaciones, mediante la generación de puentes entre diferentes comunidades (Wenger, 1998) e intersecciones a partir de las cuales puedan crearse nuevas comunidades.

Contar con un Campus Virtual implica reconocer y resaltar la identidad de la Udelar en los diversos espacios universitarios, identificar puntos comunes, posibles conexiones y

promover la circulación del funcionariado técnico administrativo y de servicio, docentes, estudiantes, egresadas y egresados por un mismo entorno virtual en donde puedan converger para el desarrollo de las funciones universitarias. Responde a la necesidad de reconocer los aprendizajes desarrollados en los últimos años, dando cuenta —con éxito— de las exigencias de las funciones universitarias en contextos de virtualidad impostergable.

La perspectiva promotora del desarrollo de un Campus Virtual para la Udelar, podrá dar continuidad a los aprendizajes y avances generados estos últimos años, posibilitará que el encuentro no requiera exclusivamente de condiciones de presencialidad, ampliará la participación de actores en múltiples localidades de forma recurrente y favorecerá el diálogo de quienes no se encuentran próximos en territorios o áreas de conocimiento.

Las condiciones informáticas son relevantes tanto refiere al estudio como al trabajo. El Campus Virtual se concibe como espacio de articulación y encuentro: se concibe como plataforma en la cual la comunidad académica pueda converger independientemente del rol que tenga en la Universidad o en el servicio al que responda. Refiere a tener una puerta de entrada común, que reciba a los diversos actores en un espacio en el cual se muestra la amplitud universitaria, sus múltiples ofertas académicas, servicios y facilidades. Para un buen funcionamiento del Campus Virtual, es necesario exponer de forma clara el mapa que oriente el tránsito de los distintos actores por la plataforma.

Se entiende que esta plataforma podrá brindar mayor flexibilidad, autogestión y optimización de los tiempos. Considerando la experiencia estudiantil, la optimización del tiempo contribuye a evitar frustraciones y así impactar en la deserción estudiantil.

Para que estas acciones puedan efectuarse, las propuestas que se coloquen en la plataforma virtual, deben expresarse como nuevos modos de organizar los espacios de trabajo, aprendizaje, investigación y extensión: el Campus Virtual no puede ser réplica de lo que sucede de manera presencial. Se entiende pertinente activar vínculos interinstitucionales con universidades extranjeras

"El comienzo de la pandemia marcó la necesidad de reforzar los sistemas informáticos de la Universidad" (Udelar, 2020, p. 193)

"El abandono es un aspecto crítico en las universidades a distancia (...) el optimizar lo que es el ofrecimiento del espacio de aprendizaje para el estudiante es que nuestros estudiantes, la gran mayoría son personas que trabajan y tienen obligaciones familiares y personales, y necesitan optimizar el tiempo que le dedican al estudio, entonces es fundamental el proporcionarle un espacio guiado de lo que tiene que hacer en cada momento". (UNED- Jornada de campus virtual)

a fin de conocer posibles modalidades y estrategias.

Complementariamente, avanzar en estrategias que integren la oferta del Campus Virtual con otras dimensiones de la Universidad, procura que las facilidades que se expresan a nivel virtual respondan a necesidades de la vida universitaria presencial.

En el marco de las Jornadas Temáticas en Gestión de Campus, al abrir un espacio para el intercambio sobre el desarrollo de campus virtuales, se expresó el potencial del campus virtual como fuente relevante para la gestión de diversas informaciones, mencionando las funcionalidades de la plataforma virtual de campus para la sistematización de datos. Se entiende pertinente, con base en los desarrollos existentes, promover la utilización de tales informaciones, de modo de monitorear y avanzar en acciones en miras a procesos de mejora continua.

Más allá de estas consideraciones, y atendiendo a los desarrollos informáticos, las estrategias institucionales y los aprendizajes derivados en el contexto de emergencia socio-sanitaria, se alerta la necesidad de avanzar en intercambios que involucren al demos universitario, instituciones de la escena nacional e internacional, con el objetivo de reflexionar acerca de los posibles desarrollos de las funciones universitarias en el plano de la virtualidad. Se considera provechoso promover que en estas instancias se exponga sobre las capacidades existentes, las limitaciones concretas evidenciadas, y las proyecciones político institucionales para la instauración de modalidades virtuales de trabajo, estudio, investigación y extensión. Reconociendo la importancia de fortalecer las plataformas virtuales para el desarrollo de las funciones universitarias, se hace preciso, en el estadio actual del tratamiento de la temática, establecer espacios para la elaboración de formulaciones, propuestas de desarrollo e implementación que respondan a las necesidades y características de nuestra institución.

## 7.4. Campus con gestión edilicia integral

*Objetivo: 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.*

La perspectiva de gestión de campus requiere de orientaciones estratégicas que posibiliten reconocer los modos en los cuales las infraestructuras, materiales e intangibles, posibilitan o limitan las condiciones de articulación entre los distintos actores que integran los espacios. Mediante la priorización de esta dimensión, el Grupo busca resaltar la importancia de contar con marcos de referencia que ayuden a establecer mecanismos y procesos para gestionar los espacios y recursos universitarios, con definiciones de estándares mínimos generalizables y garantizables.

Se propone en este apartado evidenciar algunas posibilidades para mejorar las prácticas de diseño, mantenimiento y uso de los espacios físicos universitarios y sus entornos inmediatos. Busca ser instancia que promueva la generación de insumos que otorguen soluciones a los problemas en las prácticas universitarias de cuidado y gestión de los espacios: estableciendo marcos de referencia compartidos que habiliten la optimización del uso de recursos, amplíen las posibilidades de encuentros en el espacio y fomenten gestiones ágiles y usos inteligentes.

La Universidad cuenta con espacios con características disímiles, los cuales colocan requerimientos específicos en función de sus configuraciones edilicias y usos particulares. Sin embargo, se reconoce la necesidad —y posibilidad— de contar con un repertorio común a la hora de pensar la gestión de espacios y recursos: se hace preciso transversalizar prácticas de gestión, promover la presencia de herramientas comunes para el desarrollo de las tareas de Gestión Edilicia desde la perspectiva Integral.

En el marco de las Jornadas Temáticas en Gestión de Campus se presentaron distintas experiencias que expusieron potenciales sobre la Gestión Edilicia Integral en la Udelar; uno de los temas refirió a la necesidad de contar con espacios de encuentro donde

“Nos llevan a ser menos eficientes, a gastar mal el dinero que tenemos asignado, a tener mucha gente haciendo cosas parecidas, buscando soluciones que en realidad son las mismas pero en paralelo, pero sin hablar entre sí... ¿Por qué no hacemos un programa de tal cosa? y el de al lado está haciendo lo mismo y nunca se encontraron para hablar. (...) tiene que ver con integrarnos a nosotros mismos, a los servicios, a las áreas académicas, a las unidades de compra, a los servicios de gestión (...) que tengamos pautas en común y las soluciones que uno encuentra las pueda usar otro (...)” (Intercambio GeCa)

prime la articulación y el intercambio entre distintos referentes de la gestión de espacios y usos, autoridades de servicios, usuarias y usuarios. Estrictamente, se hizo referencia a la importancia de abordar la gestión edilicia mediante coordinaciones efectivas, reconociendo la *heterogeneidad multinivel*. En experiencias antecedentes, se evidencia que el trabajo coordinado entre las autoridades de los servicios, las direcciones de división, referentes de intendencia y arquitectura posibilita la generación de intervenciones que permiten conocer las complejidades del diseño, mantenimiento y gestión del uso edilicio cotidiano. Se identificaron distintas formas de organizar la gestión edilicia mediante, por ejemplo, el establecimiento de Planes de Obra en servicio, Comisiones de Edificio/Mantenimiento, Unidades de Gestión Edilicia. Más allá de las diversas respuestas que pueden derivar de estas conformaciones, la articulación entre múltiples actores genera, necesariamente, abordajes que dan mayor respuesta a las necesidades. Es de destacar la relevancia de integrar en este trabajo conjunto, la perspectiva de autoridades y usuarios principales de estructuras y recursos<sup>4</sup>. Con todo esto, se aspira alcanzar un mayor nivel de complementariedad y de cooperación en distintos ámbitos.

En los antecedentes es posible identificar herramientas que aportan al desarrollo de abordajes convergentes, tales como manuales de mantenimiento y uso, planillas de base para el diseño de pliegos y solicitudes, protocolos y planillas de seguimiento de mantenimientos —correctivo y preventivo—, sistema de contralor de empresas tercerizadas, fluxogramas para la detección de fallas, capacitaciones, etcétera. Más allá de la valoración específica que cada una de estas herramientas pueda suscitar, se entiende que contar con manuales y documentos que orienten la gestión cotidiana de los espacios y recursos es definición que viabiliza gestiones con mayor programación, posibilitando controles inteligentes y articulaciones crecientes. Esta dimensión estratégica podrá ser fortalecida mediante el uso de los desarrollos tecnológicos en cuanto a procesos de registro y de gestión. Experiencias existentes en la Udelar, a ser los desarrollos que muestran la Facultad de Química<sup>5</sup> o en la instalación de la Plataforma de Investigación y el Laboratorio P3 en Salto<sup>6</sup> exponen condiciones de posibilidad, ilustran posibles caminos a seguir en la línea de la gestión edilicia integral con base en

“esta estructura es un híbrido que tiene salones de clases, oficinas, empresas tercerizadas, funcionarios genuinos de la universidad, o sea es como un híbrido... varias de estas cosas hay que pensarlas, y es una muy buena noticia que hayan nuevos edificios pensados en esta lógica, pero es un problema no tener cómo sostenerlos” (Intercambio GeCa)

<sup>4</sup>A modo de ejemplo, la experiencia en el Laboratorio P3 relatada en la [Jornada de Gestión Edilicia Integral](#), incluyó la perspectiva de investigadoras e investigadores y docentes, a fin de elaborar conjuntamente las prioritizaciones en gestión y diseño, dando cuenta de los requerimientos de uso.

<sup>5</sup> Particularmente en los sistemas para seguimiento de uso de agua.

<sup>6</sup> Por ejemplo, la utilización de sistemas tecnológicos tales como el sistema inteligente de mantenimiento a distancia -BMS.

sistemas inteligentes. Fomentar estos desarrollos permite avanzar en acciones sistemáticas, que en su consecución establezcan seguimientos continuos y posibiliten contar con registros amplios de las diversas informaciones de base.

En suma, considerando los aportes precedentes, se hace necesario avanzar en la definición de programas para la Gestión Edilicia Integral, que se expresen como planificación para la gestión de las infraestructuras universitarias en lo que respecta a: diseño edilicio, mantenimiento y gestión del uso. El diseño edilicio integral se entiende en tanto acción de partida que da lugar, desde la etapa inicial, a la generación de espacios multifuncionales y conectivos, que admiten desarrollos sustentables e inclusivos. La gestión del mantenimiento edilicio, en tanto programa generalizable con potencial de adecuación a especificidades según requerimiento de los espacios, promoverá la definición de estándares, mediante orientaciones de base para el cuidado de los espacios y ampliación de la circulación de acciones eficientes. Por otro lado, es relevante avanzar en programas para la gestión del uso, para promover la definición de criterios que convoquen a un uso compartido, ampliado y que invite al encuentro; con base en sistemas que posibiliten organizar, en pro de la optimización, el tiempo y calidad de utilización. En esta línea, podrá considerarse a su vez la gestión de recursos materiales, estableciendo orientaciones para la inclusión de nuevos recursos, su uso, circulación, descarte y acopio.

Finalmente, es deseable llevar a cabo una estrategia de sustentabilidad ambiental en tanto procesos, modelos o proyectos que han sido implementados o los que se piensen a futuro en la institución. En el marco de la Gestión Edilicia Integral, es prioritario avanzar en acciones alineadas con criterios de sustentabilidad, accesibilidad, optimización del uso y apertura. Algunas de estas orientaciones han sido expuestas en el Plan estratégico de Desarrollo 2020-2024<sup>7</sup>. Sin embargo, se pretende fomentar su consolidación, a través del impulso a la circulación de experiencias y proyectos como elemento central para minimizar los impactos negativos en la fase de ciclo de vida de los mismos para alcanzar un posible equilibrio con sus entornos.

---

<sup>7</sup> Para profundizar en este punto, visitar el apartado de: “Orientaciones y descripción de acciones a realizar” del Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2024, página 322.



## 8. POTENCIALES CONTINUIDADES PARA EL TRABAJO Y DISEÑO ORGANIZATIVO DESDE LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN DE CAMPUS

Fotografía: Jornadas de Campus en Goes 2020

## **8. POTENCIALES CONTINUIDADES PARA EL TRABAJO Y DISEÑO ORGANIZATIVO DESDE LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN DE CAMPUS**

El informe aquí presentado expone las principales contribuciones a la reflexión sobre gestión de campus, derivadas de los intercambios que el Grupo de Trabajo ha desarrollado desde setiembre de 2020. Adentrarse en la consideración de los sentidos de base para promover acciones en esta perspectiva estratégica, con el posterior abordaje de las dimensiones específicas para avanzar en Planes de Gestión de Campus para la Udelar, se expresa como instancia fundamental para consolidar modos que transformen, en procesos de mejora continua, la forma de llevar adelante las funciones universitarias y el desarrollo institucional. Las orientaciones estratégicas antes expuestas, se presentan con fuerte tenor propositivo: con base en el pienso conjunto desarrollado hasta el momento, siendo claves los intercambios que el Grupo ha establecido con otros integrantes de la comunidad universitaria y otros del ámbito nacional e internacional.

El Grupo invita al diálogo sobre los sentidos expuestos, en miras a avanzar en la definición de propósitos y marcos para la Gestión de Campus. Se entiende que este tipo de instancias son necesarias para establecer acuerdos acerca de las perspectivas de base que facilitarán la gestión de campus; igualmente, para establecer compromisos con ciertas dimensiones estratégicas. Más allá de esto, en el transcurso del trabajo del Grupo, tanto en los intercambios con diferentes actores como en las jornadas realizadas para las distintas dimensiones desarrolladas, se identificaron iniciativas que podrían considerarse para la continuidad de este proceso. Estas iniciativas revelan un nivel de propuestas de mayor especificidad y de mayor detalle. El presentar o no tales consideraciones en este documento fue asunto debatido en el ámbito del Grupo, sin embargo, entendiendo que el asunto convocante es por demás complejo y desafiante para la institución, se optó por no incluir tales formulaciones y avances en el texto. Se propone, hasta este momento, invitar a la comunidad universitaria a pensar en orientaciones estratégicas para la Gestión de Campus.

A fin de dar continuidad al proceso iniciado, tomando como base los argumentos expuestos y las esperadas respuestas sobre el documento que puedan surgir en los ámbitos que lo reciban, el Grupo plantea la pertinencia de que, desde el Prorectorado de Gestión se formule un plan de trabajo y propuesta de gestión para la implementación de acciones en la materia. Se entiende posible consolidar esta perspectiva, respaldando la implementación de proyectos e iniciativas y generando nuevas instancias de pienso colectivo: dando densidad a las transformaciones organizativas en pro de una mayor articulación y convergencia.

## ANEXOS

### Anexo 1 - Jornadas Temáticas de Gestión de Campus

- Jornada 1: *“universidad y Territorios I”*: sobre las articulaciones interinstitucionales y el desarrollo”. (2021, Junio 9). Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=dkL7ZkwQ34E&t=849s>
- Jornada 2: *“campus Udelar como espacio público convergente”*. (2021, Julio 7). Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=cTKeSDzPaQA&t=5555s>
- Jornada 3: *“campus virtual”*. (2021, Julio 8). Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=302gAmNshn0&t=252s>
- Jornada 4: *“campus sustentable”*. (2021, Julio 28). Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=r15jnbJ9jkM>
- Jornada 5: *“Gestión Edilicia Integral: estrategias para la articulación”*. (2021, Julio 29). Disponible en [https://www.youtube.com/watch?v=TiK\\_T0cChE0&t=1318s](https://www.youtube.com/watch?v=TiK_T0cChE0&t=1318s)

## **SIGLAS**

CENUR | Centros Universitarios Regionales

CCI | Comisión Coordinadora del Interior

DGA | Dirección General de Arquitectura

DGPlan | Dirección General de Planeamiento

GeCa | Gestión de Campus

GT GeCa | Grupo de trabajo de Gestión de Campus

IM | Intendencia de Montevideo

POMLP | Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo

PRG | Prorrectorado de Gestión

RETEMA | Red Temática de Medio Ambiente

SCIBU | Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario

SIAP | Sistema Integral de Administración de Personal

TAS | Funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicios

UDELAR | Universidad de la República

UNED | Universidad Nacional de Educación a Distancia

## BIBLIOGRAFÍA

- Bellet Carme, Ganau Joan. (2006). *Ciudad y universidad: ciudades universitarias y campus urbanos*. Milenio. Lleida.
- Conde, R., González, O., y Mendieta, E. (2006). *Hacia una gestión sustentable del campus universitario*. Casa del Tiempo. UAM, México. Recuperado de [http://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/93\\_94\\_oct\\_nov\\_2006/casa\\_del\\_tiempo\\_num93\\_94\\_15\\_25.pdf](http://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/93_94_oct_nov_2006/casa_del_tiempo_num93_94_15_25.pdf)
- De Oliveira Alam, Maldonado Luciene. (2018). *Gestão universitária, uma abordagem multidisciplinar: as dimensões humanas e educacionais no coletivo universitário*. Recuperado de [https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/14659/2/Gestao\\_Universitaria\\_uma\\_abordagem\\_multidisciplinar\\_as\\_dimensoes\\_humanas\\_e\\_educacionais\\_no\\_coletivo\\_universitario.pdf](https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/14659/2/Gestao_Universitaria_uma_abordagem_multidisciplinar_as_dimensoes_humanas_e_educacionais_no_coletivo_universitario.pdf)
- Organización para las Naciones Unidas. (1987). *Nuestro futuro común*. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Recuperado de [http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CMMA-D-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMA-D-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)
- Star, Susan Leigh. (1999). *The ethnography of infrastructure*. Universidad de California. San Diego.
- Udelar (2011). *Ordenanza de estudios de grado y otros programas de formación terciaria*. Montevideo.
- Udelar (2020). *Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2024*. Montevideo. Recuperado de [https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2020/10/Propuesta-a-l-pai%CC%81s\\_2020-10-06\\_web.pdf](https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2020/10/Propuesta-a-l-pai%CC%81s_2020-10-06_web.pdf)
- VVAA (2019). *Territorialidades barriales en la ciudad contemporánea*. Espacio Interdisciplinario. Universidad de la República. Montevideo. Recuperado de <https://pim.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/sites/14/2019/10/17780-ei-tebacc-completo-para-web.pdf>
- Wenger, Etienne. (1998). *Communities of Practice: Learning, meaning and identity*. Nueva York.

## **Participantes del grupo GeCa que firman el documento:**

Abadie, Panambi- Área Tecnologías, Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat

Acosta, Liber- Director Sede de Paysandú - CENUR Litoral Norte

Basilio, Andrea - Dirección General de Planeamiento

Cal, Daniel- Director Sede Tacuarembó - CENUR Noreste

Da Rosa, Daniel- Red Temática de Medio Ambiente

Fachola, Gabriela - Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo

Ferraz- Leite, Alejandro - Asociación de Docentes de la Universidad de la República

Ferreira, Jocelyn - Prorrectorado de Gestión

Heller, Teresa - Red Temática de Medio Ambiente

Leoni, Mariana- Prorrectorado de Gestión

Lorenzo, Gonzalo - Dirección General de Arquitectura

Manzoni, Patricia- Área Ciencias de la Salud

Méndez, Rafael- Área Social y Artística

Mesa, Maria Noel- Dirección General de Planeamiento

Pacci, Gabriela - Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario

Salvat, Richard - Comisión Coordinadora del Interior