

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA**

**Informe Final Pasantía Licenciatura en Sociología**

**Campus Parque Batlle, interacciones desde el territorio**

Prácticas pre profesionales en Prorectorado de Gestión de Udelar

Autor: **Diego Ferreira**

Tutora: Dra. Maria Julia Morales

Referente: Jocelyn Ferreira

**Mayo 2025**

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo I</b>	<b>3</b>
1.1 Caracterización de la Institución receptora	3
1.1.1. Centro receptor: Prorectorado de Gestión Udelar	3
1.1.2. Gestión de campus	4
1.2. Plan de trabajo	6
1.2.1. Objetivos de la pasantía	7
1.2.1.1 Objetivos específicos	7
1.2.2. Actividades a realizar	8
1.3. Marco de referencia	8
1.4. Estrategia de intervención	12
1.5. Actividades emergentes	13
<b>Capítulo II</b>	<b>14</b>
2.1. Productos resultantes del periodo de pasantía	14
2.2. Gestión de Campus Parque Batlle	16
2.3. Relevamiento de Campus Universitario con Hospitales	18
2.3.1. Campus Meilahti (Helsinki – Finlandia)	20
2.3.1.1. Campus Meilahti: Integración Universitaria, Innovación en Salud y Compromiso Social	21
2.3.2. Reflexión sociológica sobre la adaptabilidad del modelo Meilahti al contexto uruguayo	22
2.3.3. Entrevistas a referentes de Campus con hospitales universitarios	25
2.4. Producto de proceso de reuniones Ámbito coordinador Campus PB	26
2.5. Creación de instrumento metodológico para implementación en población CPB	30
2.6. Reflexiones	33
2.7. Conclusiones y recomendaciones	34
<b>Capítulo III</b>	<b>36</b>
3.1 Autoevaluación de la pasantía.	36
3.1.1 Evaluación del centro receptor	36
3.1.2 Autorreflexión	37
<b>4. Bibliografía</b>	<b>38</b>
<b>5. Anexos</b>	<b>40</b>
I. Carta de presentación por la cual se envió el correo a los diferentes centros hospitalarios.	40
II. Pauta de Entrevista	41
III. Formulario de encuesta	42
IV. Participantes destacados en el desarrollo de actividades del Campus Parque Batlle (CPB)	44

## **Introducción**

El presente informe final corresponde a la pasantía de egreso de la Licenciatura en Sociología, en el marco del Plan de Estudios 2009 de la Facultad de Ciencias Sociales (FCS). Esta instancia constituye una práctica pre-profesional y formativa en una institución convenida con la FCS, en este caso, el Prorectorado de Gestión de la Universidad de la República (Udelar), desarrollada entre los meses de junio y diciembre de 2024. Además, la posibilidad de realizar una pasantía profesional promueve oportunidades únicas para la adquisición de habilidades y destrezas propias del ejercicio de la profesión de sociólogo, pues permite al estudiante involucrarse en actividades de índole profesional y establecer relaciones con profesionales de distintas áreas, poniendo en marcha todas las herramientas que brinda la formación de grado.

La gestión universitaria constituye un pilar fundamental para el desarrollo institucional de la Udelar. En este sentido, el Prorectorado de Gestión asume un rol central en la promoción de transformaciones orientadas a mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos universitarios, en el marco del Plan Estratégico 2020–2024. Uno de los lineamientos estratégicos relevantes es la “Gestión de Campus”, que busca promover nuevas formas de organización institucional con una perspectiva integral para los distintos servicios que conforman el Campus Parque Batlle (CPB). Esta perspectiva impulsa la consolidación de abordajes conjuntos sobre temas de interés común, la mejora de los espacios abiertos de conexión y la generación de ámbitos físicos de encuentro para la comunidad universitaria que transita por el CPB.

En este contexto, el objetivo general de la pasantía fue colaborar con el desarrollo del Plan de Gestión de Campus, tomando como referencia el Campus Parque Batlle. Para ello, se llevaron a cabo diversas instancias de coordinación entre actores del Prorectorado de Gestión y del Departamento de Sociología, a fin de construir un plan de trabajo que se ajustara tanto a los objetivos institucionales del centro receptor como a los requerimientos formativos de la pasantía de grado. A medida que avanzó la integración del pasante al equipo de gestión, fue posible comprender con mayor claridad las necesidades del sector y contribuir de forma significativa a los procesos en curso.

La estructura de este informe responde a lo establecido en el reglamento para pasantías educativas de la FCS y se compone de tres capítulos. En el primer capítulo se caracteriza el centro receptor, se expone el plan de trabajo, los objetivos, el marco de referencia y la

estrategia de intervención. El segundo capítulo se centra en los productos resultantes de la práctica, con sus respectivos análisis y conclusiones en relación con el objeto de estudio. Finalmente, el tercer capítulo ofrece una autoevaluación de la experiencia, contemplando tanto una reflexión individual sobre el proceso formativo como una valoración general del vínculo con la institución receptora.

## **Capítulo I**

### **1.1 Caracterización de la Institución receptora**

#### **1.1.1. Centro receptor: Prorrectorado de Gestión Udelar**

La Universidad de la República (Udelar) es la universidad con el mayor volumen de investigación en el país y cuenta con el mayor número de estudiantes y docentes entre las instituciones públicas y privadas. De carácter público y cogobernada, desempeña las funciones de Investigación, Enseñanza, Extensión y Gestión; esta última corresponde al Prorrectorado de Gestión.

La pasantía tuvo como centro receptor al Prorrectorado de Gestión (PRG), perteneciente a la Udelar, en lo que se dispone en el marco del Acuerdo de Pasantías Educativas establecido por la Facultad de Ciencias Sociales (FCS) y PRG.

Este Prorrectorado se crea en el año 1999 junto con los Prorrectorados de Enseñanza, Investigación y Extensión y Actividades en el Medio, para cumplir con determinados cometidos según la Ordenanza de los cargos de Prorrectores, ante la resolución<sup>1</sup> se le asignaron los siguientes cometido:

“a) Ejecutar las políticas, estrategias, proyectos y normas aprobadas por el Consejo Directivo Central, en el marco de las directivas que dicte el Rector y bajo la supervisión de éste; b) Coordinar y articular dichas decisiones con los Servicios y/o Áreas involucradas en sus funciones respectivas; c) Desempeñar la presidencia y/o la dirección ejecutiva, según corresponda de las Comisiones Sectoriales y Comisiones Agregadas vinculadas a aquellas

---

<sup>1</sup> 1 Res. N° 4 de C.D.C. de 12/XII/2003, N° 16 del 28/VI/2005 -Dist. 31/05-, N° 9 del 12/VII/2005 -Dist. 283 y 284/05- y N° 10 del 26/VII/2005 -Dist. 312/05 - D.O. 30/III/2006 - D.O. 15/IX/2014

funciones; d) Coordinar actividades con los otros Pro-Rectores en el marco de lo dispuesto por el artículo 1°; e) Presentar un informe anual de actividades al Consejo Directivo Central.”

El Prorector de Gestión encabeza el Consejo Delegado de Gestión (CDG), al cual el Consejo Directivo Central (CDC) le transfiere competencias relacionadas con la gestión. Esto tiene como objetivo facilitar un funcionamiento más ágil del cogobierno y fomentar la mejora continua de los procesos organizacionales.

En 2019, el CDC aprobó un cambio en la denominación del Prorectorado de Gestión Administrativa, que pasó a llamarse Prorectorado de Gestión, con el fin de reflejar de manera más amplia y completa su labor, y no limitarla solo a la gestión administrativa. Desde entonces, el Prorectorado de Gestión ha estado en un proceso de transformación, estableciendo nuevos objetivos que se detallan en su informe “*Cuarenta meses para una Gestión Universitaria Integral*” (2022). Entre los objetivos de su plan de trabajo se destaca el "rediseño de la gestión universitaria con una visión integrada e integral" (Prorectorado de Gestión 2022, p. 4), para lo cual se articula con los distintos organismos que conforman la Universidad. Así, se estructura en cuatro líneas estratégicas que actúan de forma conjunta: Transformación Organizativa, Tecnologías de Gestión y Gobierno Abierto, Gestión del Campus y Escuela de Gobierno Universitario. Estas líneas fueron creadas de acuerdo con el plan estratégico 2020-2024 y buscan cumplir con los objetivos del modelo de gestión propuesto para la Universidad en su totalidad.

### **1.1.2. Gestión de campus**

La Gestión de Campus se define como una perspectiva organizativa que permite pensar las prácticas universitarias, su planta física y las plataformas infraestructurales asociadas desde la premisa de la articulación colaborativa. Esta estrategia se vuelve posible mediante el reconocimiento de las particularidades que caracterizan a la Universidad, promoviendo comunicaciones ampliadas, usos compartidos y conexiones intra y extra universitarias. La articulación colaborativa propone un enfoque relacional que reconoce la interdependencia entre los distintos actores universitarios y destaca la complementariedad de sus funciones (Universidad de la República, 2021, p. 4).

En este sentido, los campus universitarios se entienden como espacios en los que se integran infraestructuras, edificios, recursos y capacidades, organizados según criterios que permiten su articulación y conexión con el entorno en el cual se encuentran. Esta concepción implica que la proximidad física no es el único factor de articulación, sino también las prácticas, objetivos compartidos y el entorno común en el que operan los distintos actores institucionales (Universidad de la República, 2021, p. 7).

La propuesta de Gestión de Campus parte del reconocimiento de lo existente, tanto como necesidad y como posibilidad. Se promueve la lectura crítica de la historia organizacional y de la situación actual, proyectando acciones hacia el desarrollo futuro con un fuerte énfasis en la transformación. Este proceso requiere la generación de agendas comunes, prácticas articuladas y una orientación hacia un pensamiento convergente, con intenciones convivialistas que beneficien tanto a la Universidad de la República (Udelar) como a sus entornos sociales y territoriales (Universidad de la República, 2021, p. 7).

Los planes de gestión de campus tienen como objetivo general proponer orientaciones para la gestión de las capacidades humanas y de los recursos de la Udelar, basadas en la articulación y la complementariedad entre los distintos servicios universitarios, y manteniendo una estrecha relación con sus entornos. Estas orientaciones están alineadas con los proyectos académicos y estratégicos de la Universidad (Universidad de la República, 2021, p. 31).

A su vez, se definen objetivos específicos que dan operatividad a esta visión: instaurar un programa de acciones que promueva un Campus Udelar sustentable, con énfasis en la responsabilidad ambiental; avanzar en la construcción de la Udelar como un espacio público convergente que fortalezca los vínculos con sus entornos; desarrollar un Campus Udelar Virtual mediante tecnologías de la información y la comunicación para favorecer el encuentro y la producción de conocimiento; y consolidar una gestión edilicia integral, inteligente y eficaz, basada en acciones articuladas y coherentes con la complejidad de los espacios universitarios (Universidad de la República, 2021, p. 32).

Para implementar estas acciones, se realiza un análisis de los flujos y entornos universitarios existentes, con el fin de identificar oportunidades de conexión y desarrollo de prácticas integrales. La gestión del campus se estructura en áreas temáticas y de desarrollo, favoreciendo el trabajo interdisciplinario y colaborativo, y creando plataformas de acción que permitan una implementación efectiva de las orientaciones planteadas.

En esta línea, el 23 de noviembre de 2021, el Consejo Directivo Central (CDC) aprobó los Planes de Implementación de Gestión de Campus, que establecen directrices concretas para avanzar en esta estrategia institucional. Estos planes fomentan la creación de agendas comunes para el desarrollo de las funciones universitarias sustantivas, sobre la base de principios como la articulación, la convergencia, la optimización de recursos y la participación activa de los distintos actores.

La ejecución de estas medidas está a cargo del Prorectorado de Gestión (PRG), que se encarga de llevar adelante las acciones enmarcadas en las directrices aprobadas, estructuradas en cuatro dimensiones estratégicas: un campus sustentable, un campus virtual, una gestión edilicia integral, y la consolidación de la Udelar como espacio público convergente.

En coherencia con estos lineamientos, la presente pasantía se inscribe dentro de la estrategia de Gestión de Campus, como una instancia formativa y operativa que contribuye a la implementación concreta de sus objetivos. En particular, se vincula con las metas establecidas en el informe *Cuarenta meses para una Gestión Universitaria Integral* (Prorectorado de Gestión, 2022), donde se destaca la importancia de promover prácticas de gestión coordinadas entre los distintos servicios universitarios. Estas prácticas buscan maximizar el uso eficiente de los recursos, fomentar el intercambio de personal e información, estimular la comunicación interinstitucional y consolidar servicios comunes mediante una lógica de cooperación y complementariedad. En definitiva, se trata de fortalecer una cultura organizacional colaborativa, orientada al uso compartido de recursos, la eliminación de redundancias y la mejora continua del quehacer universitario (Prorectorado de Gestión, 2022).

## **1.2. Plan de trabajo**

Para establecer el plan de trabajo, fueron necesarias instancias de acercamiento de las partes tanto de la responsable de pasantías por parte del Departamento de Sociología de Facultad de Ciencias Sociales, como de los integrantes de Prorectorado de Gestión.

Luego de reuniones entre las dos instituciones, se trabajó en la elaboración del Plan de trabajo; en ello se articuló entre el pasante, la tutora Dra. María Julia Morales y los referentes del PRG. A modo de información en una primera instancia la referente del PRG, era Mariana

Leoni, quien, al dejar su puesto laboral en el PRG, dio paso a un nuevo referente del mismo, la Licenciada en Desarrollo Jocelyn Ferreira.

El Plan de trabajo se integrará en el Modelo de Gestión Universitaria Integral, en el lineamiento estratégico de Gestión de Campus, más específicamente en el área de Campus Parque Batlle, donde coexisten diferentes instituciones/servicios pertenecientes a la Udelar, entre ellas Facultades, Servicios como el Comedor Universitario, y Hospital de Clínicas, entre otros.

Lo que se busca a través de este lineamiento estratégico de Gestión de Campus es el desarrollo de prácticas universitarias articuladas. Para esto las prácticas de gestión toman relevancia en lo que respecta a la integración de las acciones en los distintos servicios universitarios, procurando la generación y optimización de los recursos ya existentes. Así, se busca la creación de espacios transversales físicos y tecnológicos, en pro de un fortalecimiento de los servicios comunes.

El Plan de trabajo de esta pasantía de grado, busca aportar a los lineamientos propuestos por el Plan Estratégico de Desarrollo; propiciando las interrelaciones entre las diferentes instituciones, con el objetivo de hacer un aporte desde la Sociología que haga posible dicha interacción, involucrando a los diferentes actores involucrados, persiguiendo asociaciones a menor y mayor escala en cuanto a las relaciones de poder, jerarquías y medios en que se da el accionar del Campus Parque Batlle, pudiendo así tener la oportunidad de indagar y participar para una mejor utilización de los recursos de los que se disponen.

Además de generar un producto final que sirva de insumo tanto para la continuidad de los proyectos en Prorectorado de Gestión como para futuros estudiantes que quieran realizar su pasantía de egresos en Prorectorado de Gestión.

### **1.2.1. Objetivos de la pasantía**

El objetivo general de esta pasantía es colaborar en el cumplimiento del Plan de Gestión de Campus para Udelar, tomando como referencia al Campus Parque Batlle.

#### **1.2.1.1 Objetivos específicos**

1. Identificar experiencias internacionales con lógicas similares al Campus Parque Batlle para generar insumos mediante distintas acciones.



2. Asistir y contribuir en lo que respecta a las reuniones entre los diferentes actores que dialogan en Campus Parque Batlle, desde una perspectiva de optimización de recursos.
3. Conocer las perspectivas de los diferentes actores que transitan el Campus Parque Batlle, en relación al proyecto que se está desarrollando y su conformación; mediante la implementación de encuestas con preguntas mixtas.

### **1.2.2. Actividades a realizar**

Las actividades a realizar derivan de los objetivos y se detallan a continuación:

- Participación en las instancias de reuniones de Ámbito Coordinador Campus PB, Escuela de Gobierno, Prorectorado de Gestión, Rectorado.
- Participar en actividades subyacentes de la línea estratégica de Gestión de Campus, con énfasis en Campus Parque Batlle.
- Planificación de estrategias para la ejecución del plan de trabajo.
- Realización de un cuestionario de tipo encuesta con carácter de preguntas mixtas que oficie de insumo, para conocer las perspectivas de los actores que habitan el Campus Parque Batlle.
- Búsqueda de insumos internacionales acerca de Campus Universitarios con Hospitales.
- Elaboración de pauta de entrevista semi estructurada para posterior utilización en Hospitales Universitarios.

### **1.3. Marco de referencia**

Este marco referencial analiza la gestión del campus universitario desde una perspectiva sociológica, enfocándose en el Campus Parque Batlle y el rol central del Hospital de Clínicas. A partir del enfoque de Pierre Bourdieu sobre, *campo*, *capital*, *habitus* y *violencia simbólica*, se abordan las disputas por legitimidad dentro del espacio universitario y las tensiones entre diferentes lógicas institucionales. Asimismo, se incorpora un análisis FODA que permite vincular fortalezas y desafíos con las dinámicas de poder que estructuran el campo académico.

La gestión del campus universitario, desde una perspectiva institucional, ha evolucionado hacia modelos de organización que promueven la cooperación entre actores, espacios e infraestructuras. Según el Grupo de Trabajo Gestión del Campus (GECA), esta concepción implica una lógica relacional basada en la interdependencia, que reconoce a los distintos componentes del campus como partes de un sistema que debe articularse de manera integrada (GT GECA, 2021). La gestión se orienta así hacia la generación de vínculos internos y externos a la universidad, destacando la planificación conjunta y el uso compartido de recursos como principios fundamentales para potenciar el funcionamiento institucional. Asimismo, se resalta la importancia de considerar el territorio como dimensión clave de esta gestión, favoreciendo la inserción urbana de los servicios universitarios y fortaleciendo su relación con el entorno social (GT GECA, 2021).

Desde una mirada inspirada en Bourdieu, el funcionamiento del campus puede entenderse como un espacio en el que distintos actores como son autoridades, personal técnico y docentes, buscan imponer su forma de ver y organizar la vida institucional. En este contexto, quienes tienen más acceso a ciertos recursos como los conocimientos especializados, contactos o reconocimiento institucional, logran mayor influencia. Cuando la gestión universitaria favorece algunos tipos de saber o experiencia por sobre otros, no solo administra recursos, sino que también refuerza desigualdades existentes. Estas formas de organización responden a hábitos profundamente arraigados en las trayectorias de cada grupo, lo que hace que muchas decisiones se tomen sin cuestionar los criterios que las sustentan. Además, cuando esas prácticas se presentan como neutrales, pero terminan excluyendo voces o conocimientos alternativos, se pone en marcha una forma de dominación simbólica, que Bourdieu describe como especialmente eficaz por su carácter invisible (Bourdieu, 1979).

Desde la mirada de Bourdieu (1992), la universidad puede entenderse como un espacio donde distintos actores compiten por hacer valer sus intereses y definir qué se considera valioso. Cuando una institución crece territorialmente o promueve formas de participación conjunta, está acumulando recursos sociales e institucionales que fortalecen su posición. A su vez, iniciativas como incorporar tecnología o coordinar proyectos académicos permiten transformar esos recursos en prestigio dentro del campo. Sin embargo, también hay obstáculos que muestran tensiones internas, como la falta de organización o de planificación a largo plazo, que responden a formas de actuar muy arraigadas en cada grupo. Además, cuando el contexto económico impone límites, suelen salir beneficiados quienes ya tienen

más poder o recursos. En este escenario, la lucha principal gira en torno a quién puede imponer su visión sobre qué prácticas y conocimientos deben ser reconocidos como legítimos. Esta disputa no siempre es abierta, ya que muchas veces se da a través de reglas implícitas, estilos de comunicación o normas que parecen neutrales, pero en realidad favorecen ciertas trayectorias sobre otras. Así, los desafíos del campo universitario no son sólo técnicos o administrativos, sino profundamente simbólicos y políticos.

En este contexto general se inserta el Campus Parque Batlle, un espacio universitario urbano que nuclea diversos servicios de la Universidad de la República. Entre ellos se encuentran el Hospital de Clínicas, la Facultad de Odontología, la Facultad de Enfermería, el Instituto Superior de Educación Física, la Escuela de Nutrición, el Comedor Universitario N.º 2, el Instituto de Higiene, así como las Escuelas de Parteras y de Tecnología Médica. De acuerdo con el *Plan Estratégico de Desarrollo 2020–2024* de la Udelar, se busca consolidar una gestión articulada entre estos servicios, con énfasis en la mejora de los espacios comunes, el fortalecimiento de vínculos entre actores institucionales y la promoción de una comunidad universitaria integrada. Esta configuración permite comprender al campus como un sistema relacional complejo, en el que conviven múltiples estructuras organizativas, agendas académicas y necesidades diferenciadas.

En este entramado, el Hospital Universitario asume un rol particularmente integral, al articular funciones de formación académica, atención en salud, investigación científica y vinculación con la comunidad. La docencia y la investigación se encuentran profundamente entrelazadas en este ámbito, y se proyectan directamente en la calidad del servicio asistencial, en línea con estándares de hospitales universitarios de referencia a nivel internacional (Udelar, 2020). La enseñanza que se desarrolla en el Hospital de Clínicas abarca tanto la formación inicial como la especializada, y convoca a estudiantes provenientes de diversas instituciones del área de la salud, como la Facultad de Enfermería, la Escuela de Nutrición y distintas unidades de la Facultad de Medicina, incluyendo la Escuela de Parteras, la Escuela Universitaria de Tecnología Médica y la Escuela de Graduados (Udelar, 2020). Esta centralidad funcional y académica posiciona al Hospital como un nodo clave dentro del campus, que no sólo articula saberes y prácticas, sino que también los proyecta hacia la sociedad.

Desde la perspectiva de Bourdieu (1992), la presencia de un hospital universitario dentro del campus transforma el equilibrio de fuerzas entre los distintos sectores académicos. En este

caso, el Hospital de Clínicas puede entenderse como un espacio con gran peso dentro del campo universitario, ya que concentra importantes recursos materiales, organizativos y simbólicos: cuenta con infraestructura y tecnología avanzada, tiene fuerte visibilidad pública y un alto prestigio profesional. Esta acumulación de capital le otorga capacidad para influir sobre las dinámicas generales del campus, imponiendo criterios de gestión más vinculados a la eficiencia, los resultados medibles y la atención directa a la sociedad. Si bien estas orientaciones son valiosas, pueden entrar en tensión con otras formas de hacer universidad, como las que privilegian la investigación teórica o la formación crítica. Cuando estas diferencias se naturalizan y se presentan como algo dado, sin cuestionar el mayor poder que ejerce el hospital, se produce lo que Bourdieu llama violencia simbólica: una forma de dominación que se impone sin necesidad de conflicto abierto, al hacer parecer legítimas, desigualdades que son producto de relaciones de poder históricas. Esta situación no solo afecta la distribución de recursos o espacios físicos, sino también la definición de qué conocimientos son más valorados y quiénes toman las decisiones más relevantes dentro del campus. En este sentido, disputar el sentido de lo que es "central" o "periférico" en la universidad es también disputar el orden simbólico que organiza el campo académico.

**Tabla I: FODA (2021)**

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>

Nota: Extraído de *Informe del Grupo de Trabajo en Gestión de Campus (2021)*

## **1.4. Estrategia de intervención**

La estrategia de intervención desarrollada durante esta pasantía se apoyó en un enfoque cualitativo, con el fin de comprender las vivencias, percepciones y significados construidos por las personas involucradas. Este tipo de abordaje permite captar la complejidad de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los propios actores, utilizando herramientas como entrevistas y observaciones. La elección metodológica se basa en los lineamientos propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes destacan que el enfoque cualitativo busca explorar en profundidad los contextos y sentidos que los participantes atribuyen a sus experiencias, más que establecer generalizaciones.

En una primera instancia, se implementó un acercamiento al centro receptor, mediante la participación en reuniones con los integrantes de este, con el propósito de identificar las líneas de investigación/intervención pertinentes y alineadas con los objetivos previamente definidos.

Inicialmente, se realizó una revisión bibliográfica sobre campus universitarios, considerando tanto fuentes nacionales como internacionales. En el ámbito nacional se acudió a documentos proporcionados por el Prorectorado de Gestión, órgano interno de la Universidad de la República (Udelar), mientras que en el contexto internacional se recurrió a fuentes secundarias disponibles en la web.

Este proceso constituyó una fase de análisis documental orientada a comprender las dinámicas específicas existentes entre los campus universitarios y los hospitales que forman parte integral de ellos (Hernández et al., 2014).

Complementariamente, se aplicó la técnica cualitativa de la entrevista semiestructurada, apoyándose en los aportes metodológicos descritos por Hernández, Fernández y Baptista (2014), para obtener información de actores clave en campus internacionales. Estas entrevistas se gestionaron mediante correos electrónicos enviados desde el Prorectorado con el fin de asegurar la confiabilidad y validez del procedimiento. Se contempló la posibilidad de realizar entrevistas virtuales o recibir respuestas vía correo electrónico, considerando tanto las ventajas como limitaciones inherentes a estas modalidades, aspectos que se analizan en la sección de resultados.

Por otro lado, se empleó la técnica de observación participante, destacada por Hernández et al. (2014) como fundamental en investigaciones cualitativas, mediante la asistencia y participación activa en las reuniones celebradas en las distintas sedes del Campus Parque Batlle. Este proceso permitió una profunda inmersión en las dinámicas internas planteadas por el grupo coordinador del Ámbito de la Escuela de Gobierno del Campus Universitario Parque Batlle. Además, se desarrolló un cronograma detallado de estas reuniones, facilitando así una visibilidad clara y ordenada del proceso realizado, lo que sirvió como insumo fundamental para la posterior elaboración de conclusiones.

Finalmente, fruto de la experiencia acumulada y las observaciones realizadas, se diseñó un instrumento de carácter cuantitativo, específicamente una encuesta orientada a docentes, estudiantes y funcionarios que integran el Campus Parque Batlle. No obstante, por limitaciones de tiempo, esta herramienta no pudo ser implementada durante la pasantía, quedando disponible para futuras aplicaciones que contribuyan a la mejora continua del campus y su gestión integral (Hernández et al., 2014).

## **1.5. Actividades emergentes**

En el marco de la práctica desarrollada en el Prorectorado de Gestión, se presentaron diversas instancias de participación que surgieron en el período que se realizó la pasantía y que no estaban previamente estipuladas. Una de ellas se vinculó a la conmemoración de los 175 años de la Universidad de la República (Udelar). En este contexto, se destaca la intervención en la organización de la *Feria Modo Udelar*, evento institucional que se realiza desde el año 2019 con el objetivo de visibilizar los proyectos universitarios y sus respectivos estados de avance.

Mi participación se centró en el diseño y elaboración colaborativa de los stands correspondientes al Campus Parque Batlle, en coordinación con el equipo del Prorectorado de Gestión y con Rodrigo Morena, referente del Instituto de Higiene y coordinador del Ámbito Coordinador Escuela de Gobierno–Campus Universitario Parque Batlle.

Estas experiencias permitieron una aproximación directa a los proyectos presentados en la feria, favoreciendo la comprensión de su estado de desarrollo y su inserción en el marco institucional de la Udelar. Complementariamente, asistí de manera sostenida a las reuniones

mensuales convocadas por el equipo del Prorectorado de Gestión, realizadas el primer lunes de cada mes, junto a otros actores involucrados en el Campus Luisi Janicki. Esta instancia de participación contribuyó al fortalecimiento del trabajo colaborativo y a una mejor articulación de las iniciativas interinstitucionales.

## **Capítulo II**

### **2.1. Productos resultantes del periodo de pasantía**

En este apartado se detallan los principales productos generados a lo largo de la pasantía realizada en el Prorectorado de Gestión de la Universidad de la República (Udelar). Estos resultados se enmarcan en los objetivos definidos al inicio de la experiencia y se construyeron progresivamente a través de reuniones, instancias de trabajo conjunto e investigaciones documentales.

A partir de la revisión bibliográfica sobre la gestión de campus universitarios, tanto a nivel nacional como internacional, fue posible obtener una perspectiva más clara respecto a las áreas de intervención prioritarias en torno a la planificación y el desarrollo de estos espacios compartidos por diversas instituciones educativas y actores sociales. En este sentido, se avanzó en la comprensión del concepto de campus como espacio integrador, con potencial para fortalecer vínculos interinstitucionales y con la sociedad en su conjunto.

En el marco de las reuniones mantenidas con el Prorector de Gestión, Dr. Luis Leopold, se identificó como una línea de trabajo relevante para el desarrollo del Campus Parque Batlle (CPB) el abordaje de la gestión asociada a la presencia de un hospital universitario dentro del mismo, dado que esta ya constituye una característica estructural del campus. En función de ello, se definió como objetivo el análisis de experiencias internacionales de campus universitarios que también integran hospitales, con el fin de relevar sus lógicas organizativas y de gestión. Esta revisión tuvo como propósito aportar insumos significativos para la planificación estratégica del CPB, brindando marcos comparativos que permitan enriquecer las actuales prácticas de gestión y proyectar futuras líneas de acción fundamentadas en experiencias concretas.

En articulación con el Ámbito Coordinador Escuela de Gobierno – CPB, se elaboró una pauta de entrevista semi-estructurada (Anexo I), orientada a actores institucionales pertenecientes a campus con hospitales universitarios en otros países. Este instrumento fue diseñado con la intención de ser aplicado tanto de forma sincrónica (entrevistas directas) como diacrónica (mediante el envío de consultas por correo electrónico), contemplando la posibilidad de respuestas escritas en caso de limitaciones de agenda de los destinatarios. Para ello, se previó también un relevamiento de contactos institucionales accesibles vía web.

**Tabla II: Lista de Instituciones a las cuales se les envió el correo electrónico**

<b>Mail de contacto</b>	<b>Sección</b>	<b>Universidad</b>	<b>Ciudad- País</b>
comunicacioninstitucionalhdc@gmail.com	Área comunicaciones	UBA- Hospital de Clínicas	Buenos Aires, Argentina
comunicaciones_corp@hcuch.cl	Área comunicaciones	Hospital Clínico- Universidad de Chile	Santiago de Chile, Chile
sanrafael@nebrija.es	Correo disponible	Hospital de Nebrija	San Rafael, Madrid España
comunicación.hrc@salud.madrid.org	Área comunicaciones	Hospital Universitario Ramón Cajal.	Madrid, España
fjavier.gomez@salud.madrid.org	Responsable comunicación, Javier Gomez Garcia	Hospital de Getafe	Madrid, España
ricardo.marques@salud.madrid.org	Gabinete de Comunicación y prensa	Hospital Universitario del Sureste	Madrid, España
<a href="https://hospitecnia.com/contacto/">https://hospitecnia.com/contacto/</a> info@hospitecnia.com	Red de Hospitales en Europa	Hospitales	Europa
secretariabellvitge@ub.edu	Directorio personal de	Hospital Bellvitge	Barcelona, España
physiotherapy@euses.cat	Contacto página	Campus de Ciencia de la salud de Bellvitge	Barcelona, España



secretariamedicina@ub.edu	Secretaria	Campus Clínico, Barcelona	Barcelona, España
ffarfan@hcuch.cl	Área comunicación	Hospital Clínico-Universidad de Chile	Santiago de Chile, Chile
paulaguilera@facen.una.py	Área comunicación	Universidad Nacional de Asunción	Asunción, Paraguay
atencionprofesional.hgugm@salud.madrid.org,	Atención profesional	Hospital General Universitario Gregorio Marañón	Madrid, España
gcomunicacion.hgugm@salud.madrid.org	Área comunicación	Hospital General Universitario Gregorio Marañón	Madrid, España
comisiondedocencia.hgugm@salud.madrid.org	Comisión Docencia	Hospital General Universitario Gregorio Marañón	Madrid, España

Nota: *Elaboración propia*

Asimismo, se desarrolló un segundo instrumento metodológico de carácter cuantitativo: una encuesta piloto (Anexo III), destinada a recabar información sobre el nivel de conocimiento y percepción de los actores institucionales (estudiantes, docentes y funcionarios) respecto al desarrollo del CPB. Si bien no fue posible aplicar la encuesta durante el período de pasantía debido a restricciones de tiempo, el instrumento quedó disponible como recurso para futuras investigaciones, constituyéndose en una fuente potencial de datos secundarios para el análisis institucional del campus.

## 2.2. Gestión de Campus Parque Batlle

En lo que respecta a la Gestión de Campus<sup>2</sup> como lineamiento estratégico, esta pasantía se centró específicamente en el Campus Parque Batlle<sup>3</sup> (CPB), concebido como un campus en desarrollo a partir de instituciones preexistentes y consolidadas en la zona. A diferencia de otros campus que se construyen desde cero, el CPB presenta particularidades propias, dado que cada institución que lo compone ha seguido históricamente un desarrollo autónomo e independiente.

<sup>2</sup> <https://gestion.udelar.edu.uy/node/78>

<sup>3</sup> <https://gestion.udelar.edu.uy/programas/lineas/campus-parque-batlle>

Por esta razón, las lógicas de funcionamiento del campus deben reformularse, con el objetivo de avanzar hacia una gestión colaborativa, orientada a la toma de decisiones conjunta, la elaboración de agendas comunes y la creación de estrategias que faciliten la integración territorial y el aprovechamiento compartido de los recursos<sup>4</sup>.

El Campus Parque Batlle, aún en proceso de consolidación, contempla diversos proyectos y proyecciones a corto y largo plazo. En el marco de la Feria Modo Udelar, Silvia Varela, integrante del equipo del Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo (POMLP), presentó los avances del CPB, destacando tres etapas de desarrollo:

- La primera etapa (2023-2024) se centró en la ejecución de acciones inmediatas, principalmente en accesos y recorridos internos.
- La segunda etapa (2024-2025) contempla la finalización de las obras del edificio Polivalente y de la Facultad de Odontología, así como la creación de nuevos espacios verdes.
- La tercera etapa, prevista para 2027, propone la conformación de nuevos espacios exteriores.

Asimismo, durante 2024 se desarrolló el Proyecto Mural Parque Batlle<sup>5</sup>, impulsado por la Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR), la Facultad de Artes y el equipo del POMLP. Este proyecto artístico se llevó adelante a través de un proceso participativo que involucró activamente a la comunidad universitaria del campus, incluyendo estudiantes, docentes, funcionarios y organizaciones barriales.

El jueves 13 de junio se presentaron los resultados del taller y se realizó el cierre del proceso participativo. A partir de estas instancias, se elaboraron las bases para la selección de los artistas que concretarán la obra, la cual actualmente se encuentra en plena producción. (Universidad de la República, 2024)

Dentro del Campus Parque Batlle (CPB) se han desarrollado otros acontecimientos relevantes que fortalecen la vinculación entre la Universidad de la República (Udelar) y la comunidad. Uno de ellos fue la inauguración de Bienestar Café, el 6 de junio de 2024, en el Comedor Universitario N.º 2, ubicado en dicho campus. Este espacio fue concebido como “un lugar para el encuentro”, y su apertura contó con la presencia de autoridades universitarias,

---

<sup>4</sup> <https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/implementacion-de-planes-de-gestion-de-campus-para-la-udelar>

<sup>5</sup> <https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/proceso-participativo-en-el-proyecto-mural-parque-batlle>

estudiantes, funcionarios/as técnicos, administrativos, de servicio y docentes de diversos servicios, así como ex becarios/as de comedores y público en general (Bienestar Universitario, 2024).

La propuesta busca favorecer el acceso de toda la comunidad, no solo universitaria, a un entorno de encuentro cotidiano, con una oferta gastronómica acompañada de un espacio interior que incluye ludoteca, biblioteca y estufa a leña, además de un entorno exterior con parque arbolado, estanque y áreas verdes que promueven el disfrute al aire libre (Bienestar Universitario, 2024).

Ese mismo día se inauguró la Biblioteca Amelia Sanjurjo Casal<sup>6</sup>, cuya denominación fue aprobada por la Comisión Directiva del Sistema de Bibliotecas y del Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario (SCIBU). Esta designación no solo constituye un homenaje a la figura de Amelia Sanjurjo Casal y al compromiso con la defensa de los derechos humanos, sino que también se alinea con el compromiso institucional de la Udelar de promover la visibilización de mujeres en los espacios públicos universitarios, a través de la incorporación de sus nombres al nomenclátor (Bienestar Universitario, 2024).

### **2.3. Relevamiento de Campus Universitario con Hospitales**

Para dar comienzo a este apartado, donde se expondrán los resultados vinculados a uno de los objetivos específicos, la búsqueda de experiencias internacionales sobre campus universitarios que integran hospitales, es necesario contextualizar el origen de dicho objetivo. Este surge luego de un primer acercamiento al concepto de Campus Universitario y, particularmente, al caso del Campus Parque Batlle (CPB), cuya singularidad radica en la presencia del Hospital Universitario, una característica poco frecuente en otros campus del país.

Como ya fue desarrollado en secciones anteriores de este informe, el Hospital de Clínicas representa un nodo central dentro del CPB, no solo por ser el centro asistencial con mayor circulación de personas, sino también por su función académica<sup>7</sup>. En este sentido, constituye un espacio clave para la formación de estudiantes de grado y posgrado, principalmente de la

---

<sup>6</sup> <https://bienestar.udelar.edu.uy/2024/06/07/apertura-de-bienestar-cafe-un-espacio-para-el-encuentro/>

<sup>7</sup> [https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2020/09/Presupuesto\\_2020-2024.pdf](https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2020/09/Presupuesto_2020-2024.pdf)

Facultad de Medicina, pero también de otras áreas afines a la salud, que desarrollan allí sus prácticas pre profesionales.

El interés por profundizar en esta temática surgió a partir de una inquietud manifestada por el Prorector de Gestión, Luis Leopold, en el marco de una búsqueda independiente sobre modelos de gestión de campus a nivel internacional. A partir de esa exploración, se detectaron casos donde la articulación entre universidad y hospital no solo estaba presente, sino que constituía un elemento estructural del campus, lo que motivó una indagación más específica sobre experiencias de este tipo.

Como parte del proceso de la pasantía, se realizó una búsqueda exploratoria en fuentes disponibles en la web con el objetivo de relevar experiencias internacionales sobre campus universitarios que integren hospitales o centros orientados a la salud. La intención fue identificar modelos de organización y gestión que pudieran servir como insumo comparativo para el análisis del Campus Parque Batlle.

En este marco, se seleccionaron algunos campus universitarios para el análisis comparativo: la Universidad de la Ciudad de Nueva York (CUNY), la Universidad de Ciudad del Cabo (UCT), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la Universidad de Melbourne (Unimelb) y la Universidad de Helsinki (UH). Sin embargo, solo se encontró información detallada sobre el campus de esta última.

El campus universitario de la ciudad de Helsinki se destaca por presentar características propias de un campus del área de la salud, también conocido como campus sanitario o biomédico. Entre sus principales rasgos se encuentra la integración efectiva entre la docencia, la investigación y la atención sanitaria<sup>8</sup>, lo que permite una articulación dinámica entre los distintos niveles de formación académica y la práctica clínica. Asimismo, se evidencian redes colaborativas consolidadas entre las diferentes facultades del área biomédica, lo que favorece el intercambio de saberes, recursos y experiencias en un entorno interdisciplinario. Por último, la planificación de la infraestructura responde tanto a las necesidades educativas como asistenciales, lo cual demuestra una visión estratégica que vincula la formación académica con la prestación de servicios de salud. Estas particularidades configuran una lógica de funcionamiento integrada que resulta de gran interés para el análisis comparativo de experiencias internacionales en el desarrollo de campus universitarios con hospitales.

---

<sup>8</sup> <https://www.helsinki.fi/en/about-us/visit-us/campuses/meilahti-campus>

### 2.3.1. Campus Meilahti (Helsinki – Finlandia)

En la ciudad de Helsinki se encuentra el Campus Meilahti, considerado uno de los complejos universitarios del área biomédica más relevantes de Europa<sup>9</sup>. En este espacio convergen diariamente actividades de enseñanza superior, investigación científica avanzada y servicios de salud especializados. Su funcionamiento se sostiene en la cooperación continua entre la Facultad de Medicina de la Universidad de Helsinki<sup>10</sup>, el Instituto de Ciencias de la Vida (HiLIFE)<sup>11</sup> y el Distrito Hospitalario de Helsinki y Uusimaa (HUS)<sup>12</sup>, conformando una alianza estratégica que busca fortalecer el acceso a la salud con altos estándares de calidad (University of Helsinki, s.f.).

La Facultad de Medicina que forma parte del campus ofrece diversas carreras universitarias. Entre ellas se encuentran los programas de grado en Medicina y Odontología, así como también la Maestría en Ciencias en Medicina Traslacional, de carácter internacional. A su vez, se dictan carreras de Psicología y Logopedia, disponibles tanto en nivel de grado como de posgrado, mediante titulaciones con orientación específica (University of Helsinki, s.f.).

Por su parte, el Hospital Universitario HUS atiende anualmente a más de 500.000 personas y dispone de un plantel aproximado de 25.000 trabajadores del ámbito sanitario. Este hospital tiene la responsabilidad de brindar atención médica especializada a los habitantes de 24 municipios que integran su área de cobertura (University of Helsinki, s.f.).

El Instituto de Ciencias de la Vida de Helsinki (HiLIFE), creado en 2017, impulsa la investigación científica en áreas biológicas, articulando proyectos en distintas sedes universitarias y promoviendo vínculos entre facultades. Su misión es potenciar el desarrollo del conocimiento en ciencias de la vida con una visión integrada y de excelencia (University of Helsinki, s.f.).

En relación al bienestar estudiantil, el campus cuenta con la unidad *Meilahti Student Services*<sup>13</sup>, encargada de ofrecer acompañamiento académico y apoyo general a quienes cursan en las distintas facultades. También dispone de una variada red de servicios

---

<sup>9</sup> <https://www.helsinki.fi/en/about-us/visit-us/campuses/meilahti-campus>

<sup>10</sup> <https://www.helsinki.fi/en/faculty-medicine>

<sup>11</sup> <https://www.helsinki.fi/en/hilife-helsinki-institute-life-science>

<sup>12</sup> <https://www.hus.fi/en>

<sup>13</sup> <https://studies.helsinki.fi/instructions/article/student-advice#paragraph-61>

gastronómicos distribuidos en distintos puntos del predio, como los restaurantes Unicafé y Aromi<sup>14</sup>, accesibles para estudiantes y trabajadores (University of Helsinki, s.f.).

### **2.3.1.1. Campus Meilahti: Integración Universitaria, Innovación en Salud y Compromiso Social**

El diseño y la dinámica del Campus Meilahti se rigen por principios que permiten integrar armónicamente los tres pilares fundamentales del quehacer universitario: la enseñanza, la atención médica y la producción científica. Este enfoque permite consolidar un entorno colaborativo que facilita el desarrollo académico y profesional de su comunidad. En este sentido, “el Campus Meilahti reúne cada día investigación de primer nivel, docencia y atención médica, mediante la cooperación entre la Facultad de Medicina, HiLIFE y el Hospital Universitario HUS” (University of Helsinki, s.f.).

Uno de los principios centrales es la interconexión operativa entre las instituciones que componen el campus. La Facultad de Medicina, el Hospital Universitario HUS<sup>15</sup> y el HiLIFE funcionan de manera coordinada, favoreciendo un espacio donde se articulan la formación académica, la práctica clínica y la investigación en ciencias de la salud. Esta integración promueve la construcción de saberes en contextos reales de atención sanitaria, enriqueciendo los procesos formativos y de generación de conocimiento. Además, “el campus Meilahti alberga la Universidad de Helsinki (incluidas la Facultad de Medicina y HiLIFE), el Hospital Universitario de Helsinki (HUS) y Terkko Health Hub, ofreciendo un entorno único para fomentar la innovación en salud y farmacéutica” (University of Helsinki, s.f.).

Otro principio clave es la colaboración entre disciplinas afines, que se expresa en la cooperación entre distintas unidades académicas del área de la salud. Facultades como Medicina, Odontología, Psicología y Logopedia<sup>16</sup>, desarrollan proyectos conjuntos, programas transversales y redes de investigación que potencian enfoques integrales en el abordaje de los problemas de salud, aportando una mirada más amplia y complementaria.

La planificación integral de los espacios físicos es también una dimensión destacada del campus. La disposición de los edificios y la organización de los servicios responden a criterios que priorizan tanto las necesidades educativas como asistenciales. Esta planificación

---

<sup>14</sup> <https://unicafe.fi/en/>

<sup>15</sup> <https://hyksinstituutti.fi/en/?lang=en>

<sup>16</sup> <https://tilavaraus.helsinki.fi/en/meilahti>

facilita el movimiento dentro del campus y mejora las condiciones para el aprendizaje en entornos clínicos reales, generando un ambiente dinámico y funcional. En apoyo a la vida cotidiana en el campus, “hay muchos restaurantes Unicafe y Aromi en el campus” (University of Helsinki, s.f.), así como otras facilidades que fortalecen la experiencia del estudiantado y del personal docente y asistencial.

Se promueve además una visión de bienestar universitario ampliado, mediante servicios de apoyo, bibliotecas especializadas, zonas comunes de descanso y oferta alimentaria diversa. Estas condiciones refuerzan el sentido de comunidad y buscan garantizar una experiencia universitaria saludable, que contemple el equilibrio emocional y el desarrollo personal de quienes integran el campus.

Finalmente, se destaca un compromiso activo con la sociedad, entendiendo que la excelencia académica y médica debe tener un impacto directo en la calidad de vida de la población. Como expresa la universidad, “el campus Meilahti ofrece servicios que apoyan el emprendimiento y la innovación para investigadores, estudiantes y socios empresariales” (University of Helsinki, s.f.), lo cual contribuye no solo al desarrollo profesional sino también a la construcción de una ciudadanía saludable y comprometida con el bienestar colectivo.

### **2.3.2. Reflexión sociológica sobre la adaptabilidad del modelo Meilahti al contexto uruguayo**

El Campus Meilahti, perteneciente a la Universidad de Helsinki, representa un modelo destacado a nivel internacional por su capacidad de articular enseñanza universitaria, atención médica e investigación en ciencias biomédicas. Su desarrollo se apoya en una serie de principios institucionales clave, entre los que se destacan: la coordinación operativa entre las facultades y los servicios hospitalarios; la cooperación entre distintas disciplinas del área de la salud; el diseño planificado de su infraestructura tanto física como organizacional; la promoción del bienestar integral de quienes forman parte de la comunidad universitaria; y el compromiso con la sociedad, orientado a generar un impacto positivo en el interés público (University of Helsinki, s.f.).

Al reflexionar sobre la posibilidad de trasladar estos principios al proceso de desarrollo del Campus Parque Batlle (CPB), en Uruguay, resulta indispensable asumir una perspectiva sociológica que permita comprender las condiciones sociales, políticas e institucionales que

los hacen posibles o los obstaculizan. En este sentido, el enfoque de Pierre Bourdieu resulta especialmente útil para analizar cómo las lógicas de un campo universitario específico estructuran las formas de gestión, la distribución de recursos y las disputas por legitimidad.

Desde esta perspectiva, los principios institucionales no deben entenderse como universales ni desprovistos de contenido ideológico, sino como construcciones históricas ancladas en contextos específicos (Bourdieu, 1992). Se configuran a partir de relaciones sociales, y están atravesados por formas de capital simbólico, económico y organizativo. En el caso del Campus Meilahti, tanto la integración funcional como la planificación estratégica surgen en el marco de un Estado con fuerte centralización administrativa, altos niveles de financiamiento público en educación terciaria, una cultura organizacional orientada a la articulación interinstitucional y una larga trayectoria de vínculos entre la universidad y el sistema nacional de salud .

En contraposición, el sistema universitario uruguayo presenta una configuración institucional marcada por la autonomía de sus servicios, una estructura de gobernanza basada en la gestión compartida entre los distintos órdenes universitarios, y una disponibilidad presupuestal e infraestructural más acotada. Estas particularidades no deben interpretarse como carencias, sino como características propias de un modelo distinto, con fortalezas específicas y también con ciertos límites al momento de replicar experiencias como la del Campus Meilahti.

Por ejemplo, el principio de bienestar integral se encuentra en el CPB en una etapa incipiente, expresado en iniciativas como el Bienestar Café o la Biblioteca Amelia Sanjurjo Casal, que refuerzan la pertenencia comunitaria. El principio de colaboración interdisciplinaria ha comenzado a institucionalizarse mediante el Ámbito Coordinador del CPB y la propuesta de programas formativos comunes, lo que representa un avance significativo en la creación de una lógica de campus compartido.

No obstante, avanzar hacia una integración funcional entre los distintos servicios universitarios en nuestro país sigue enfrentando obstáculos estructurales. Entre ellos se encuentran la fragmentación institucional heredada, la presencia de culturas organizacionales diversas que responden a habitus institucionales disímiles, y la falta de mecanismos estables que aseguren continuidad en los procesos de gestión. Por ello, trasladar principios como los aplicados en el modelo Meilahti no implica una simple adopción, sino que requiere una



interpretación contextualizada, basada en acuerdos colectivos, legitimidad interna y un proceso sostenido en el tiempo.

En definitiva, trasladar los principios del modelo Meilahti al contexto uruguayo implica una disputa simbólica sobre qué formas de organización, cooperación y bienestar son consideradas legítimas dentro del ámbito universitario nacional. Este proceso requiere construir colectivamente las condiciones necesarias para su implementación. La sociología, como disciplina crítica, proporciona herramientas para cuestionar la naturalización de modelos internacionales de excelencia y para diseñar estrategias que, partiendo de lo local, respeten las particularidades de nuestro sistema universitario sin renunciar a su transformación.

### **Imagen I: Campus Meilahti (Helsinki – Finlandia)**



Nota: Extraído de <https://hus-opaste.hus.fi/>

Luego de este hallazgo, se intensificó la búsqueda de campus que contaran con hospitales, enfocándose tanto en instituciones de América Latina como en otras regiones del mundo. Esta búsqueda permitió identificar, especialmente en Europa y en particular en España, la

existencia de hospitales universitarios que podrían aportar insumos relevantes para comprender distintas realidades y generar aprendizajes aplicables al Campus Parque Batlle. A lo largo del relevamiento, se logró constatar que varios de estos hospitales se encuentran integrados a campus universitarios, y fue posible acceder a los correos electrónicos institucionales a través de sus páginas web. A partir de esta información de contacto, se tomó la decisión de enviar correos electrónicos con la pauta de entrevista semiestructurada adjunta (Anexo II), brindando la opción de responder por escrito u otro medio si así lo requerían. Esta decisión se basó en que la información referida a la gestión o implementación de políticas organizativas no se encuentra disponible en los sitios web, debido a su carácter confidencial, lo cual impide obtenerla mediante consulta pública.

### **2.3.3. Entrevistas a referentes de Campus con hospitales universitarios**

Para la elaboración de la pauta de entrevista se tomaron en consideración los insumos generados a partir de las reuniones del Ámbito Coordinador del Campus Parque Batlle (CPB). En particular, se contemplaron los lineamientos vinculados a los Programas de Formación en Gestión Integral de Campus, los cuales se desarrollan por áreas específicas. A continuación, se detallan los módulos previstos:

- **Módulo "Gestión Integral de Campus Udelar"**: dirigido a docentes, funcionarios técnicos, administrativos y de servicios (TAS) e integrantes de órganos de gobierno de los servicios universitarios del Campus Universitario Parque Batlle (CUPB). Tendrá una duración de 15 horas y otorgará 1 crédito académico.
- **Módulo "Gestión Integral de Residuos en el Campus Parque Batlle"**: orientado principalmente a funcionarios/as que desempeñan tareas vinculadas a la gestión de residuos en el CUPB. Tendrá una duración de 15 horas y brindará 1 crédito académico.
- **Módulo "Gestión Integrada de Atención al Usuario Multicanal para el CUPB"**: destinado a funcionarios/as que mantienen contacto con el público a través de distintas modalidades multicanal en los servicios que integran el campus. Este curso tendrá una duración de 15 horas, otorgando 1 crédito académico a partir del año 2025.

- **Módulo "Introducción a la Gestión Integrada de Seguridad y Vigilancia del CUPB"**: dirigido a docentes, funcionarios TAS, encargados de vigilancia, intendentes e integrantes de órganos de gobierno de los servicios universitarios. También tendrá una duración de 15 horas y acreditará 1 crédito académico.
- **Módulo "Sistematización de la Información en Gestión Edilicia para el CUPB"**: diseñado para docentes, funcionarios TAS e integrantes de órganos de gobierno, con prioridad para funcionarios TAS del Departamento de Intendencia y/o de departamentos con tareas asociadas (como Compras, Suministros y Recursos Humanos), así como arquitectos de servicios, ayudantes y pasantes vinculados a las Unidades de Gestión Edilicia (UGEs) o a Comisiones de Edificio. Este curso tendrá una duración de 30 horas y otorgará una acreditación de 2 créditos académicos.

Durante el proceso de búsqueda de contactos vinculados a Hospitales Universitarios integrados en Campus, se identificó una baja tasa de respuesta al primer envío de correos. Ante esta situación, se optó por reenviar la solicitud (Anexo I), utilizando el correo institucional de la referente del Prorectorado de Gestión, Jocelyn Ferreira, con el objetivo de incrementar la posibilidad de obtener respuestas. A pesar de este segundo intento, las respuestas continuaron siendo escasas. Algunas instituciones derivaron la solicitud a otros sectores, y en ciertos casos se manifestaron iniciativas de interés, aunque sin concretarse una devolución completa a la pauta de entrevista. Esta situación puso de manifiesto que las lógicas organizativas de estos espacios son, en general, muy cerradas, lo que dificulta el acceso a información sensible o estratégica. Frente a este escenario, se vuelve necesario explorar nuevas formas de vinculación y fortalecer las interrelaciones institucionales, con el fin de que esta búsqueda inicial no se diluya, sino que funcione como un punto de partida para establecer canales de comunicación más sólidos y formales orientados a la obtención de aprendizajes y experiencias sobre la gestión de campus universitarios con hospitales.

## **2.4. Producto de proceso de reuniones Ámbito coordinador Campus PB**

Desde la primera reunión del Ámbito Coordinador del Campus Universitario Parque Batlle (CPB) y la Escuela de Gobierno en diciembre de 2023, se evidenció una intención clara de

institucionalizar un espacio de articulación entre los servicios universitarios del área<sup>17</sup>. Se hizo énfasis en la necesidad de fortalecer procesos de capacitación y formación compartidos bajo una lógica de campus, destacando experiencias previas como el impulso al Programa Acredita CB y acciones conjuntas en gestión de residuos y espacios verdes. Esta etapa inicial permitió identificar una serie de necesidades comunes entre los servicios participantes: desde aspectos vinculados al clima laboral y la inclusión, hasta áreas críticas como la seguridad, la vigilancia, la gestión edilicia, la atención al usuario y la reintegración de funcionarios tras licencias prolongadas.

A comienzos de 2024, el foco se trasladó a la elaboración concreta de un Programa de Formación en Gestión Integral del Campus. Se propuso estructurarlo en módulos temáticos articulados, capaces de dar respuesta a las necesidades detectadas. Uno de los primeros en diseñarse fue el “Taller de gestión de proyectos interservicios”, con la idea de que los participantes pudieran formular proyectos reales para implementar en el campus. Paralelamente, se conceptualizó un módulo titulado “Espacio y convivencia: construyendo campus”, que integraría temas de seguridad, comunicación institucional y gestión de áreas comunes. Las reuniones también sirvieron para compartir prácticas ya implementadas en servicios como Facultad de Odontología, Escuela de Nutrición e Instituto de Higiene, en torno a la clasificación de residuos, la vigilancia mixta, o el uso de recursos compartidos.

El involucramiento del Rectorado y del Prorectorado de Gestión marcó un punto de inflexión. En abril se definió al CPB como un proyecto estratégico para la Udelar, y se promovió la creación de un ámbito de gobernanza para dar sustento formal al proceso. A la par, se avanzó en acciones concretas como el diseño de formularios para relevamiento de capacidades institucionales, el desarrollo de una estrategia de comunicación y sensibilización, y la planificación de un curso sobre “Gestión del Cambio” a cargo de la Escuela de Gobierno. Las líneas técnicas de trabajo sobre compras integradas, residuos, espacios abiertos, comenzaron a producir insumos para módulos específicos del programa de formación. A modo de ejemplo, se destacó el desarrollo de un borrador de pliego para la gestión de residuos comunes, y el contrato común de vigilancia externa del campus.

Entre julio y septiembre, se consolidó la estructura del programa formativo, incluyendo un módulo introductorio abierto a toda la comunidad universitaria, seguido por módulos

---

<sup>17</sup> Los insumos para este seguimiento y relevamiento sobre el proceso de las reuniones del Ámbito Coordinador EdeG-CUPB, refieren a las minutas recabadas y desarrolladas posterior a cada uno de los encuentros por parte del moderador Rodrigo Morena.

específicos y un módulo final enfocado en el diseño y gestión de proyectos. Entre los programas listos para implementación destacan: “Gestión integrada de atención al usuario multicanal”, centrado en desarrollar habilidades transversales en servicios que atienden público diverso; “Herramientas de sistematización de información de la gestión edilicia en lógica de Campus”, que introduce conceptos de Facility Management; “Gestión integral de residuos en el Campus Parque Batlle”, articulado con el programa de Red Temática de Medio Ambiente (RETEMA); y “Espacio y convivencia”, orientado a una gestión comunitaria de la seguridad, planteado como conversatorio con participación barrial. Cada módulo está pensado con una duración mínima de 15 horas, lo que permitiría su acreditación formal.

Finalmente, las reuniones de octubre y noviembre se centraron en ultimar detalles para la validación institucional del programa. Se acordó producir un informe preliminar, definir las ventanas de inscripción a través de Bedelía de la Escuela de Gobierno, y coordinar la campaña de comunicación en conjunto con UCUR. También se enfatizó en la necesidad de ajustar los contenidos a los perfiles diversos del público objetivo: funcionarios TAS, docentes y estudiantes. A lo largo de este año de trabajo, el ámbito coordinador no solo avanzó en la creación de un programa formativo de calidad, sino que consolidó una práctica institucional sostenida, basada en la cooperación entre servicios, el análisis compartido de necesidades y la proyección de un campus como espacio integrador de saberes, recursos y comunidades universitarias.

**Tabla III: Cronograma de reuniones del Ámbito coordinador Campus Parque Batlle**

<b>Fecha</b>	<b>Tema Central</b>	<b>Lugar</b>	<b>Línea de trabajo</b>	<b>Estado del programa de formación</b>
2023-12-06	Antecedentes y diagnóstico de necesidades formativas del CPB	Edificio Polivalente Parque Batlle	Capacitación y Formación	Diagnóstico inicial
2024-02-08	Diseño de un Programa de formación en gestión integral de campus	Biblioteca de Instituto de Higiene	Formación y proyectos interservicios	Diseño conceptual
2024-03-07	Presentación de	Hospital de	Gestión de	Alineación con

	líneas de trabajo: residuos, espacios, compras, comunicación	Clínicas	campus integrada	líneas estratégicas
2024-03-22	Relevamiento de necesidades formativas, avances en gestión integrada	Edificio Polivalente Parque Batlle	Residuos, vigilancia, insumos	Relevamientos por servicio
2024-04-11	Presentación de rectorado, necesidad de gobernanza del CPB	Comedor Universitario N°2	Gobernanza y comunicación	Diseño de formularios y coordinación
2024-05-23	Sensibilización sobre implementación del CPB, gestión del cambio	Facultad de Odontología	Sensibilización y diagnóstico institucional	Propuesta de curso de Gestión del Cambio
2024-06-06	Evaluación de gestión del cambio y avance de formularios	Facultad de Enfermería	Gestión del cambio	Análisis de formularios y planificación
2024-07-25	Presentación de módulos del programa, validación institucional	Biblioteca Instituto Higiene	Presentación de módulos	Propuesta modular avanzada
2024-08-15	Rediseño módulo edilicio, integración con residuos y seguridad	Facultad de Odontología	Gestión edilicia integrada	Rediseño e integración temática
2024-09-13	Estructura final del programa, cronograma y lanzamiento	Instituto Higiene	Lanzamiento del programa	Documentos finales en elaboración
2024-10-25	Revisión de borradores de	Instituto de Higiene	Revisión final de contenidos	Módulos listos para validación

	módulos, planificación comunicación			
2024-11-29	Revisión de programas, preparación informe preliminar	Instituto de Higiene	Preparación de informe e inscripciones	Informe preliminar y validación

Nota: *Elaboración propia*

Los actores que participaron durante las diferentes reuniones fueron los integrantes de sus respectivos centros universitarios conformes al CPB, con diferencias de frecuencia en su asistencia, ya que las diferentes disponibilidades eran variadas, la recopilación de actores fue gracias a los informes brindados por Rodrigo Morena integrante de Escuela de Gobierno y el Instituto de Higiene, haciendo posible las coordinaciones conjuntas con el equipo de Prorectorado de Gestión.

Los actores participantes y sus diferentes centros de referencia a los cuales representan se presentan en Anexos (Anexo IV), estos presentes en el periodo del 12 de diciembre del 2023 al 29 de noviembre del 2024:

## 2.5. Creación de instrumento metodológico para implementación en población CPB

A partir de los insumos derivados de diversas instancias de trabajo, así como del relevamiento previo de experiencias internacionales sobre campus universitarios con hospitales, se propuso la creación de una encuesta (Anexo III) diagnóstica orientada a relevar el nivel de conocimiento y percepción que tienen los diferentes actores institucionales sobre el desarrollo del Campus Parque Batlle (CPB).

El universo de estudio contemplado estuvo conformado por estudiantes, docentes y funcionarios de los centros educativos que integran el CPB. Se planteó como primer paso la realización de una aplicación piloto de carácter exploratorio, compuesta por un total de 30 encuestas distribuidas equitativamente entre los tres grupos poblacionales (10 encuestas por grupo). Esta fase tenía como objetivo obtener una aproximación preliminar que sirviera de base para futuras aplicaciones ampliadas.

La encuesta fue diseñada con un enfoque cuantitativo, incorporando tanto preguntas cerradas como abiertas, con el fin de permitir un análisis mixto que combinará datos estructurados con percepciones cualitativas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), un enfoque mixto permite complementar la rigurosidad y estructura de los datos cuantitativos con la profundidad y flexibilidad propias de la información cualitativa, posibilitando así un panorama más integral y enriquecido del objeto de estudio. Asimismo, estos autores sostienen que las investigaciones exploratorias tienen el propósito de examinar un tema o problema poco estudiado, abordándolo desde perspectivas diversas para clarificar conceptos y establecer prioridades para futuras investigaciones (Hernández et al., 2014). En este sentido, el propósito era acceder al estado de conocimiento y opinión de los actores sobre los avances del CPB, así como identificar expectativas, demandas y propuestas respecto a su desarrollo.

Sin embargo, la implementación del instrumento no pudo llevarse a cabo debido a limitaciones de tiempo y a la falta de aprobación oportuna por parte del Rectorado, en el contexto del cierre del período de la pasantía. En consenso con las partes involucradas, se resolvió no ejecutar la encuesta en esta etapa, quedando el instrumento disponible para su eventual aplicación futura. Dado el carácter dinámico de los procesos que se están desarrollando en el CPB, esta herramienta representa una oportunidad estratégica para relevar saberes, percepciones y propuestas de quienes habitan y transitan el territorio universitario.

### **Estructura del cuestionario**

El instrumento se estructuró en torno a distintas dimensiones de análisis, comenzando con variables sociodemográficas básicas:

Sexo (masculino, femenino, otro)

Edad (en años cumplidos)

Rol institucional (estudiante, docente, funcionario)

Facultad o servicio de pertenencia (selección de entre las instituciones que conforman el CPB)

Luego se incluyeron preguntas vinculadas al conocimiento y percepción del Campus:

¿Tiene usted conocimiento sobre el desarrollo del Campus Universitario Parque Batlle?

*Opciones: Sí / No*



¿En su centro de estudio se informa sobre la creación o implementación de este Campus?

*Opciones: Sí / No*

También se incorporaron preguntas de opción múltiple orientadas a identificar beneficios esperados y servicios valorados por la comunidad universitaria:

¿Qué beneficios cree usted que le brindaría el Campus?

*(Seleccione todas las opciones que correspondan)*

- Mejor accesibilidad a los servicios
- Relación con otros servicios del Campus
- Generación de vínculos interpersonales
- Conocer otros centros de estudio cercanos
- Mayor acceso a servicios: biblioteca, comedores, espacios de cuidado, etc.
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué servicios considera que contribuirían a mejorar el Campus?

*(Seleccione todas las opciones que correspondan)*

- Espacios verdes
- Calles que vinculen los centros
- Seguridad interna
- Estacionamiento
- Espacios comunes de trabajo y estudio
- Otro: \_\_\_\_\_

Se incorporaron además preguntas de opción única para relevar percepciones específicas:

¿Cómo valora la visualización de cartelería y/o murales presentes en el Campus Universitario Parque Batlle?

- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy mala

¿Cómo percibe la accesibilidad entre los diferentes centros del Campus?

- Muy suficiente

- Suficiente
- Poco suficiente
- Insuficiente
- Muy insuficiente

¿Cuál es su grado de conformidad con respecto a su centro educativo?

- Muy conforme
- Conforme
- Poco conforme
- Disconforme
- Muy disconforme

Finalmente, el cuestionario cierra con preguntas abiertas de respuesta breve, orientadas a recoger opiniones, valoraciones y sugerencias:

¿Qué cambios realizaría en su centro educativo?

¿En qué cree que lo beneficiaría el desarrollo del Campus?

¿Desea agregar algún otro comentario o sugerencia?

La inclusión detallada del presente instrumento en este informe tiene como finalidad dejar constancia del trabajo realizado en torno a su diseño metodológico, el cual se elaboró de forma reflexiva y en base a los objetivos de la pasantía.

## **2.6. Reflexiones**

El recorrido desarrollado a lo largo de este capítulo da cuenta de los aportes concretos realizados durante la pasantía, tanto en términos de producción metodológica como de participación activa en procesos de gestión vinculados al Campus Parque Batlle. La elaboración de instrumentos, el relevamiento de experiencias internacionales, la integración en espacios de decisión y la colaboración en iniciativas comunicacionales y culturales, como el mural participativo, reflejan una inserción comprometida en los objetivos institucionales del Prorectorado de Gestión.

Estos avances, sin embargo, deben ser entendidos como parte de un proceso más amplio, que aún se encuentra en construcción. La consolidación del CPB como campus integrado requiere del fortalecimiento sostenido de vínculos entre servicios, de la implementación de estrategias

de comunicación que refuercen su identidad colectiva, y de la formalización de estructuras de gobernanza que garanticen la continuidad de las acciones iniciadas.

En ese marco, el rol de la sociología adquiere particular relevancia al ofrecer herramientas analíticas para interpretar las dinámicas de poder, los modos de institucionalización y las disputas simbólicas presentes en este territorio universitario. A su vez, la experiencia de pasantía permitió poner en práctica saberes disciplinares en un entorno real de gestión, generando aprendizajes significativos que serán retomados y valorados en la reflexión final del próximo capítulo.

## **2.7. Conclusiones y recomendaciones**

A partir de los distintos productos que surgieron durante esta pasantía, se valora de forma muy positiva la continuidad de los procesos en los que se participó. Estos avances permiten sacar conclusiones y pensar en proyecciones concretas que pueden aportar al desarrollo del Campus Parque Batlle (CPB), un espacio que presenta tanto desafíos como muchas posibilidades.

El CPB se entiende como un territorio universitario compartido, donde es clave la colaboración activa de todas las instituciones que lo integran. Es importante que los diferentes actores asuman compromisos comunes frente a los temas que afectan al conjunto, apostando por una forma de trabajar más articulada, en lugar de enfoques aislados o por separado. Esta mirada colaborativa no solo ayuda a hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles, sino que también abre la puerta a nuevas formas de vinculación entre los servicios, generando intercambios que suman tanto en lo académico como en lo institucional.

Entre los logros más relevantes, se destaca la consolidación del Ámbito Coordinador del CPB y la creación de un Programa de Formación en Gestión Integral del Campus, pensado para diversos actores de la comunidad universitaria (funcionarios, docentes, estudiantes). Esta propuesta responde a necesidades concretas detectadas en los servicios y, al mismo tiempo, busca fortalecer una visión compartida del campus como un espacio integrado, sustentable y abierto al aprendizaje colectivo.

En cuanto al componente internacional, aunque la respuesta a las consultas enviadas fue baja, el relevamiento permitió conocer experiencias valiosas, como la del Campus Meilahti en Helsinki. Allí, la docencia, la asistencia sanitaria y la investigación se integran de forma

articulada, dentro de un modelo con una visión estratégica. Este tipo de ejemplos resultan inspiradores y animan a seguir buscando vínculos con instituciones del exterior, con la idea de adaptar buenas prácticas al contexto uruguayo.

También se destaca la importancia de seguir trabajando en la dimensión simbólica y comunicacional del CPB, para aumentar su visibilidad tanto dentro de la Universidad como hacia la sociedad en general. En esta línea, proyectos como el mural del edificio Polivalente, impulsado por el Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo junto con la Facultad de Artes, son especialmente valiosos. No solo mejoran el entorno físico, sino que también representan un gesto colectivo de apropiación del campus, ya que fue realizado mediante un proceso participativo que involucró a estudiantes, docentes, funcionarios y vecinas/os del barrio. Este tipo de acciones refuerzan el sentido de pertenencia y fortalecen la idea del CPB como un proyecto compartido.

En este marco, se plantean las siguientes recomendaciones para continuar avanzando:

- Fortalecer la identidad visual del CPB mediante una estrategia de comunicación unificada que incluya señalética común, cartelería informativa y materiales de difusión digital e impresa.
- Evaluar la posibilidad de integrar al Centro Uruguayo de Imagenología Molecular (CUDIM) como actor vinculado al desarrollo del campus, considerando su proximidad y su carácter de institución sin fines de lucro, lo que podría potenciar la cooperación interinstitucional desde una perspectiva público-privada.
- Poner en marcha el instrumento metodológico elaborado durante la pasantía, destinado a relevar percepciones y propuestas de estudiantes, docentes y funcionarios, lo que permitiría incorporar de manera más activa la voz de quienes transitan cotidianamente el campus.
- Institucionalizar los avances realizados, mediante resoluciones o acuerdos formales que garanticen la continuidad de las líneas estratégicas desarrolladas, incluso ante eventuales cambios de autoridades o equipos técnicos.

En definitiva, la experiencia de esta pasantía no solo permitió aplicar herramientas propias de la formación sociológica en un contexto de gestión universitaria, sino que también posibilitó ser parte de un proceso en transformación, que busca construir un campus más articulado, inclusivo y proyectado hacia el futuro. Consolidar el CPB como un espacio de encuentro,

innovación y cooperación será clave para el fortalecimiento institucional de la Universidad de la República en su conjunto.

## **Capítulo III**

### **3.1 Autoevaluación de la pasantía.**

#### **3.1.1 Evaluación del centro receptor**

Para comenzar con la evaluación del proceso de pasantía que realicé en el Prorectorado de Gestión (PRG) de la Universidad de la República, quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que hicieron posible que pudiera desarrollarla en este espacio institucional. Para mí, fue muy valioso tener la oportunidad de realizar mi práctica pre profesional en un ámbito académico tan comprometido con los procesos de transformación y mejora universitaria.

Durante la pasantía, conté con el acompañamiento del equipo del PRG, encabezado por el Prorector Dr. Luis Leopold, quien en varias oportunidades se tomó el tiempo para orientarme, aclarar objetivos y compartir su perspectiva sobre los temas que estaba abordando. A su vez, destacó especialmente el rol de la Licenciada en Desarrollo Jocelyn Ferreira, quien fue mi referente directo y me brindó un seguimiento constante y muy enriquecedor. También valoró el apoyo del resto del equipo, quienes me ayudaron a comprender mejor las dinámicas institucionales de la Universidad y las distintas formas de gestión que se impulsan desde este Prorectorado.

La experiencia de asistir al centro de forma presencial me permitió establecer un vínculo cercano con el equipo y participar activamente en reuniones y eventos organizados por el PRG. Estas instancias fueron fundamentales para mi aprendizaje, ya que me permitieron observar de primera mano cómo se construyen y articulan los procesos de gestión universitaria.

Además, gracias a esta pasantía pude conocer diferentes sectores dentro del Campus Luisi Janicki, como comedores y oficinas, lo cual amplió mi mirada sobre los espacios que integran la vida universitaria. Me resultó particularmente interesante observar cómo en este lugar también se desarrollan actividades de integración, como las visitas de estudiantes de

secundaria antes de su ingreso a la Universidad, lo que reafirma la función social que cumple la institución en su apertura a la comunidad.

### **3.1.2 Autorreflexión**

El inicio de esta pasantía estuvo precedido por un período de acercamiento y conocimiento previo, durante el cual se realizaron reuniones con representantes de la Facultad de Ciencias Sociales (FCS), encargados de las pasantías educativas y con el equipo del Prorectorado de Gestión (PRG), en articulación con la Escuela de Gobierno. Estos encuentros fueron fundamentales como nexo institucional para la concreción de la práctica pre profesional en el PRG.

Este período inicial me permitió interiorizarme en la estructura y los lineamientos estratégicos del PRG, lo cual resultó fundamental para la elección de la temática que orientó esta pasantía: la Gestión de Campus, con especial énfasis en el desarrollo del Campus Parque Batlle (CPB), espacio central de esta experiencia.

La participación en reuniones presenciales del Ámbito Coordinador del CPB fue especialmente valiosa. Estas instancias facilitaron una integración genuina con el equipo, permitiendo que mis aportes fueran considerados y promoviendo un clima de respeto e inclusión. Fue una experiencia sumamente enriquecedora, tanto desde lo temático como desde lo personal, al permitirme comprender lógicas organizativas en un contexto institucional complejo.

Las relaciones fluidas con la tutora Dra. María Julia Morales y con la referente del área de Gestión de Campus, Lic. Jocelyn Ferreira, fueron claves para el desarrollo armónico de la pasantía. Cada intercambio representó una instancia de aprendizaje significativa que contribuyó a consolidar mi proceso formativo.

Como reflexión final, considero que el egreso a través de una pasantía pre profesional constituye una modalidad sumamente valiosa. Permite aplicar conceptos y herramientas adquiridas en la formación en Sociología y en el campo más amplio de las Ciencias Sociales, poniendo en práctica los saberes disciplinares y fortaleciendo el compromiso profesional en contextos reales de intervención.

## 4. Bibliografía

Bienestar Universitario. (2024, 7 de junio). *Apertura de Bienestar Café, un espacio para el encuentro.*

<https://bienestar.Udelar.edu.uy/2024/06/07/apertura-de-bienestar-cafe-un-espacio-para-el-encuentro/>

Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Librairie Droz.

Bourdieu, P. (1979). *La distinción: Criterio y bases sociales del gusto*. Paris: Les Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (1992). *Las reglas del arte: Génesis y estructura del campo literario*. Barcelona: Anagrama.

GT GECA. (2021). *Informe final Grupo de Trabajo* [trabajo-gestión-del-campus/](#)

Hernández, R. S., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

Hospital Universitario de Helsinki. (s.f.). *Meilahden sairaala-alueen opaskartta*.

[https://hus-opaste.hus.fi/HUS\\_Opaskartta](https://hus-opaste.hus.fi/HUS_Opaskartta)

Prorectorado de Gestión. (2022). *Informe de Prorectorado de Gestión Udelar: Cuarenta meses de articulación para una Gestión Integral*.

Udelar (2020). *Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2024*. Montevideo.

Udelar (2021). *Planes de Gestión de Campus para Udelar*. Informe del Grupo de Trabajo en Gestión de Campus.

Universidad de la República. (2024, junio). *Proceso participativo en el proyecto mural Parque Batlle*.

<https://Udelar.edu.uy/portal/2024/06/proceso-participativo-en-el-proyecto-mural-parque-batlle>

University of Helsinki. (s.f.). *Meilahti Campus*.

<https://www.helsinki.fi/en/about-us/campuses/meilahti-campus>

University of Helsinki. (s.f.). *Strategic plan 2021–2030*.  
<https://www.helsinki.fi/en/about-us/strategy-economy-and-quality/strategic-plan-2021-2030>



## 5. Anexos

### I. Carta de presentación por la cual se envió el correo a los diferentes centros hospitalarios.

*Estimado/a.*

*Espero que se encuentre muy bien, mi nombre es Diego Ferreira soy estudiante de la Licenciatura en Sociología, carrera que brinda la Universidad de la República del Uruguay, (Udelar), me dirijo a usted por lo siguiente, estoy realizando mi pasantía de egreso de la Licenciatura en Sociología, en el centro receptor Prorrectorado de Gestión, (<https://gestion.Udelar.edu.uy/prorrectorado-de-gestion>) institución que pertenece a la Universidad Pública la cual se encarga de los temas de gestión de toda las dependencias y servicios que brinda Udelar.*

*Esta pasantía de pre profesional la cual estoy integrando el equipo de Gestión de Campus, (<https://gestion.Udelar.edu.uy/programas/lineas/campus>) el cual se orienta dentro de los lineamientos estratégicos que maneja el Prorrectorado de Gestión junto con otros tres que son Transformación Organizativa, Escuela de Gobierno y Tecnologías de gestión y Gobierno Abierto.*

*En base a esto mi participación en esta pasantía está orientada a la búsqueda de Campus que sean de insumos para la aplicación de estrategias que ayuden a la conformación y desarrollo de lo que es el Campus Parque Batlle, en el cual tiene como característica principal la conformación de espacios que integran Instituciones de Udelar como entes privados.*

*Entre estos espacios institucionales está presente el Hospital de Clínicas que es el hospital público con mayor capacidad en infraestructura y personal en la ciudad de Montevideo.*

*En base a esto es que mi aporte en el lineamiento de Gestión de Campus tiene como objetivo en Prorrectorado de Gestión y desde la Licenciatura en Sociología pretendo buscar insumos que sirvan de aportes al desarrollo del Campus Parque Batlle.*

*A continuación, planteo una pauta de entrevista que está basada en campus universitarios en los cuales esté inserto o estén presentes Hospitales, para ver formas de gestión y organización de los Hospitales en los Campus Universitarios.*

*La información recabada a través de una entrevista que puede ser de modo electrónico o así de otra índole, lograra ser de gran insumo para poner en discusión o modelo para lo que es la creación activa que se está llevando a cabo en este Campus. Por lo que será de mucha ayuda en lo que es la creación y consolidación de nuestro Campus Parque Batlle.*

*Desde ya muchas gracias.*

*Saludos Diego*

## **II. Pauta de Entrevista**

- 1- ¿Cómo es la gestión de un campus con hospitales?*
- 2- ¿Cómo se gestionan las prioridades en relación a las demandas hospitalarias?*
- 3- Si las lógicas son de campus, las prioridades de los servicios ¿de qué manera se priorizan?*
- 4. ¿Existen decisiones por consenso o jerarquía en la gestión del campus, en particular con el relacionamiento con empresas o instituciones privadas?*
- 5- ¿En temas de gestión de residuos hay algún plan estratégico o implementación que facilite esta organización?*
- 6- En relación a los vínculos presentes en la gestión edilicia, obedecen a una lógica común a los diferentes servicios o independientes uno de otros.*
- 7- En términos de seguridad ¿existen asociaciones o se dan de manera independiente?*
- 8- En lo que respecta a las redes de usuarios ¿cómo se dan las lógicas de funcionamiento?*
- 9- En términos de compras y gastos por parte de los hospitales, ¿existe una conexión para que ayude al funcionamiento global del campus?*
- 10- ¿Los espacios comunes están gestionados por cada una de las instituciones presentes más próximas en el campus o existe una coparticipación que facilite o brinde otras herramientas para su funcionamiento?*
- 11- Para culminar, ¿qué experiencias nos podría transmitir en base a la gestión de su*

*hospital de clínicas en un campus?*

*12- ¿Qué vínculos existen en términos de gestión de estos Hospitales con la Universidad de la ciudad?*

*13. Desea agregar alguna opinión o comentario que le parezca pertinente.*

### **III. Formulario de encuesta**

#### **Encuesta sobre el Campus Universitario Parque Batlle**

##### **Estimado/a participante:**

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer su percepción, nivel de conocimiento y expectativas en relación con el desarrollo del Campus Universitario Parque Batlle. Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente con fines académicos y de planificación. ¡Muchas gracias por su colaboración!

---

##### **1. Datos generales**

###### **1.1. Sexo:**

☐ Masculino

☐ Femenino

☐ Otro: \_\_\_\_\_

###### **1.2. Edad (en años cumplidos):**

---

###### **1.3. ¿Cuál es su rol en el centro educativo?**

☐ Estudiante

☐ Docente

☐ Funcionario/a

###### **1.4. Facultad o centro educativo al que pertenece:**

☐ Hospital de Clínicas

☐ Facultad de Odontología

☐ Instituto de Higiene

☐ Escuela de Parteras y de Tecnología Médica

☐ Comedor Universitario N°2

☐ Escuela de Nutrición

- ☐ Facultad de Enfermería
  - ☐ Instituto Superior de Educación Física
  - ☐ Otro (especificar): \_\_\_\_\_
- 

## **2. Conocimiento y difusión del Campus**

### **2.1. ¿Tiene conocimiento sobre el desarrollo del Campus Universitario Parque Batlle?**

- ☐ Sí
- ☐ No

### **2.2. ¿En su centro de estudios se brinda información sobre la creación o implementación del Campus?**

- ☐ Sí
  - ☐ No
- 

## **3. Opinión sobre beneficios y servicios**

### **3.1. ¿Qué beneficios considera que puede brindarle el Campus? *(puede marcar más de una opción)***

- ☐ Mejor accesibilidad a los servicios
- ☐ Relación con otros servicios del Campus
- ☐ Generación de vínculos interpersonales
- ☐ Conocimiento de otros centros de estudio cercanos
- ☐ Mayor acceso a servicios (bibliotecas, comedores, espacios de cuidado, etc.)
- ☐ Otro (especificar): \_\_\_\_\_

### **3.2. ¿Qué servicios cree que mejorarían la experiencia del Campus? *(puede marcar más de una opción)***

- ☐ Espacios verdes
  - ☐ Calles que conectan los centros educativos
  - ☐ Seguridad interna
  - ☐ Estacionamiento
  - ☐ Espacios comunes de trabajo y estudio
  - ☐ Otro (especificar): \_\_\_\_\_
- 

## **4. Percepciones sobre infraestructura y accesibilidad**

### **4.1. ¿Cómo califica la visualización de la cartelería y los murales en el Campus?**

- ☐ Muy buena
- ☐ Buena

- ☐ Mala
- ☐ Muy mala

**4.2. ¿Cómo percibe la accesibilidad entre los diferentes centros del Campus?**

- ☐ Muy suficiente
  - ☐ Suficiente
  - ☐ Poco suficiente
  - ☐ Insuficiente
  - ☐ Muy insuficiente
- 

**5. Evaluación del centro educativo**

**5.1. ¿Cuál es su grado de conformidad con respecto a su centro educativo?**

- ☐ Muy conforme
- ☐ Conforme
- ☐ Poco conforme
- ☐ Disconforme
- ☐ Muy disconforme

**5.2. ¿Qué cambios considera necesarios en su centro educativo?**

---

**5.3. ¿En qué aspectos considera que lo beneficiaría el desarrollo del Campus Universitario Parque Batlle?**

---

**5.4. ¿Desea agregar algún comentario, sugerencia o aspecto que considere importante?**

---

**IV. Participantes destacados en el desarrollo de actividades del Campus Parque Batlle (CPB)**

**Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo (POMLP)**

- Silvia Varela
- Gabriela Fachola

**Prorrectorado de Gestión (PRG)**

- Jocelyn Ferreira
- Diego Ferreira – Pasante (Lic. en Sociología)
- Eduardo Todeschini – Línea Tecnologías de Gestión y Gobierno Abierto
- Tania Díaz – Secretaría

**Unidad Académica / Escuela de Gobierno**

- Tommy Wittke – Coordinador
- Rodrigo Morena – También vinculado al Instituto de Higiene

**Hospital de Clínicas**

- Dr. Fernando Rovira – Dirección
- Mariela Vera – Área de Capacitación

**Facultad de Medicina**

- Loreley García
- Daniel Iglesias

**Instituto de Higiene**

- Cecilia Valenzuela
- Rodrigo Morena

**Facultad de Odontología**

- Gabriel Velázquez – Intendente

**Escuela de Nutrición**

- Brenda Acevedo
- Natalia De Ávila
- Federico Villanueva

**Escuela Universitaria de Tecnología Médica**

- Carla Muñoz

**Facultad de Enfermería**

- Lucía Echeverriborda

**Área Salud / Rectorado**

- Miguel Macellaro – Asistente Académico, Área Salud
- Ariel Castro – Rectorado

**Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario (SCIBU)**

- Virginia Vilche

**Dirección Administrativa Financiera**

- Gabriela Rossa

**Unidad de Comunicación de la Universidad de la República**

- Marianela Fernández

**Servicio de Apoyo (Nutrición)**

- Fabricio Bagnuoli – Encargado