

# Informe de Evaluación Ciudad Universitaria (2023)

## Componente 1 (Junio 2024)

Departamento Análisis de  
Programas Sociolaborales, de  
Juventud y Género

División de Monitoreo y Evaluación

Dirección Nacional de  
Transferencias y Análisis de Datos



Ministerio  
**de Desarrollo  
Social**

**Dirección Nacional de Transferencias y Análisis de Datos**

**Director:** Antonio Manzi

**Adjuntas:**

Teresa Navarro

Claudia Lecaille

**División de Monitoreo y Evaluación**

**Directora:** Virginia Sáenz

**Adjunto:** Javier Chiossi

**Departamento de Análisis de Programas Sociolaborales, de Juventud y Género**

**Jefa:** Lucía del Castillo

**Equipo técnico:**

Paola Castillo

Lucía Olivera

Valeria Santana

**Redacción del documento:**

Valeria Santana

**Responsables del Documento:**

Virginia Sáenz

Javier Chiossi

Lucía del Castillo

## Tabla de contenido

1.	Introducción .....	2
2.	Presentación del programa .....	2
3.	Diseño de la evaluación .....	5
4.	Análisis de resultados .....	6
4.1	Diseño y Planificación .....	6
4.1.1	Identificación del problema a abordar y surgimiento del programa .....	6
4.1.2	Definición de un modelo de co-ejecución con empresa privada .....	7
4.1.3	Proceso de derivación y criterios de selección .....	8
4.1.4	Duración de la beca y requisitos para la renovación .....	10
4.2	Organización y valoración del modelo de co-ejecución .....	11
4.2.1	Roles y tareas .....	11
4.2.2	Valoración del modelo de co-ejecución y trabajo conjunto entre ambos equipos .....	13
4.3	Coordinación y articulación institucional .....	15
4.4	Alojamiento, convivencia y respuesta a los problemas emergentes .....	17
4.4.1	Ajuste del edificio y los recursos humanos a la cantidad de estudiantes y sus necesidades .....	17
4.4.2	Dinámica cotidiana, dificultades y problemas surgidos .....	18
4.4.3	Respuestas brindadas por el programa para atender los problemas emergentes .....	21
4.5	Aprendizajes, aspectos a mejorar y visión a futuro .....	22
5.	Síntesis .....	25
6.	Referencias .....	30

## 1. Introducción

Ciudad Universitaria comienza a funcionar en 2022, como una experiencia innovadora dentro del Ministerio de Desarrollo Social, orientada a facilitar el acceso a estudios terciarios en la capital, a jóvenes provenientes del resto del país, brindando alojamiento y acompañamiento técnico. El programa intenta dar respuesta a la problemática del proceso de migración de jóvenes estudiantes a Montevideo, la cual ha persistido a pesar de la ampliación y descentralizaciones de la oferta educativa terciaria en el interior del país.

La presente se conforma como la primera evaluación del programa, llevada a cabo por la División de Monitoreo y Evaluación de la Dirección Nacional de Transferencias y Análisis de Datos del Ministerio de Desarrollo Social, entre octubre de 2023 y mayo de 2024. Se trata de un estudio exploratorio del diseño, implementación y funcionamiento cotidiano del Programa Ciudad Universitaria (CU), en su primera edición, desde la perspectiva de los propios actores involucrados. La misma cuenta con dos componentes. El componente uno, basado en la realización de entrevistas cualitativas a los principales actores involucrados en el diseño y ejecución del programa; y el componente dos, llevado a cabo a través de la aplicación de una encuesta auto-administrada a los estudiantes que se encontraban participando de CU a noviembre de 2023. En este informe se sistematizan los resultados del primer componente<sup>1</sup>.

A continuación se presenta el programa y las principales características de la evaluación llevada a cabo. Posteriormente se analiza la información relevada en diferentes dimensiones vinculadas tanto al diseño y planificación como a la ejecución del programa, para finalizar sintetizando los principales hallazgos en el último apartado.

## 2. Presentación del programa

Creado en 2022, Ciudad Universitaria es un programa que se orienta a facilitar el acceso a estudios terciarios a través de la creación de 180 becas de alojamiento y el acompañamiento técnico social a jóvenes estudiantes de entre 18 y 24 años, provenientes de hogares de bajos ingresos que viven fuera del departamento de Montevideo. A estos efectos, se promueve la convivencia y autonomía de los/as participantes brindando herramientas para el desarrollo de sus proyectos personales.

El programa ofrece un espacio de alojamiento cuidado, así como un lugar de referencia, intercambio, recreación e integración entre quienes participan. Los/as participantes cuentan con la posibilidad de tener la beca durante un año y renovar la misma por un año más. En este tiempo se ofrece un conjunto de actividades entre las cuales se incluyen talleres, actividades recreativas y de convivencia.

Quienes participan en el programa deben contar, como requisito de selección, con la beca del Fondo de Solidaridad o la beca económica de Bienestar Universitario (UDELAR) si cursan en el sistema público terciario o provenir de un hogar con un tope de ingreso de 4 BPC per cápita (a valores del año de ingreso al beneficio). Dicho límite de ingreso del hogar podrá aumentar excepcionalmente un 15% en casos de situaciones de vulnerabilidad superior de acuerdo con el informe social elaborado por las Intendencias. En el caso de cursar en el sistema terciario privado, deben contar con una beca del 85% en dichas universidades y cumplir con el requisito de ingreso de 4 BPC per cápita. La selección y derivación de participantes es definida en la primera edición por el Congreso de Intendentes.

Los aspectos logísticos son gestionados a partir de un convenio con una entidad privada que cuenta con la

---

<sup>1</sup> Los resultados del Componente 2 se sistematizan en el “Informe de Evaluación Ciudad Universitaria. Componente 2: Encuesta a Estudiantes (2023). Mayo 2024”.

supervisión y seguimiento del equipo técnico a cargo del programa. A su vez, el programa cuenta con el apoyo de otras instituciones que aportan diversos servicios.

El programa “Ciudad Universitaria INJU” se enmarca en la línea estratégica “Promoción de trayectorias de Inclusión” definida en el Plan Estratégico INJU 20-25.

### **Objetivo General del programa**

Facilitar a jóvenes que viven fuera de Montevideo y provienen de hogares de bajos ingresos, el acceso a estudios terciarios y universitarios, a través de una beca integral de alojamiento que promueva la convivencia, la autonomía y brinde herramientas para sus proyectos personales.

### **Objetivos específicos**

- Promover una solución de alojamiento para estudiantes jóvenes que residen fuera de la capital del país y se trasladan a Montevideo para realizar estudios terciarios.
- Promover una experiencia de convivencia que promueva la participación y la integración.
- Promover el desarrollo de los proyectos personales de los jóvenes becarios, a través de actividades de capacitación, integración, recreación, entre otras.

### **Población objetivo**

Jóvenes de entre 18 y 24 años que residen fuera de Montevideo, en condiciones de cursar estudios terciarios y/o universitarios, que deban realizarlo por primera vez en la capital del país y provengan de hogares de bajos ingresos.

### **Población elegible**

Jóvenes derivados desde las intendencias y que cumplan con los siguientes criterios:

- Tener entre 18 a 24 años.
- Contar con Educación Media Superior completa.
- No residir en Montevideo hasta el momento de la postulación, con excepción de la primera generación que no deberá haber vivido en Montevideo previo a febrero de 2022.
- Que no exista la oferta educativa terciaria de elección en su departamento de residencia, o la misma no pueda ser completada en su totalidad en dicha localidad.
- No contar con otro tipo de becas de alojamiento.
- Cursar estudios terciarios/universitarios por primera vez en Montevideo.
- Para estudiantes de educación pública: contar con la beca del Fondo de Solidaridad, beca económica de Bienestar Universitario, o provenir de un hogar con un tope de ingreso de 4 BPC per cápita (\$20.656 a valores 2022). Dicho límite de ingreso del hogar podrá aumentar excepcionalmente un 15% en casos de situaciones de vulnerabilidad superior.
- Para estudiantes de educación privada: contar con mínimo un 85% de beca en la Institución y provenir de un hogar con un tope de ingreso de 4 BPC per cápita (\$20.656 a valores 2022). Dicho límite de ingreso del hogar podrá aumentar excepcionalmente un 15% en casos de situaciones de vulnerabilidad superior.
- Existirá una cuota del 50% de mujeres mínimo.
- Se priorizarán las siguientes poblaciones: personas afrodescendientes, personas con

discapacidad y personas trans.

### **Criterios de renovación de la beca**

En 2022, debido a un atraso en el inicio del programa, el primer ingreso de jóvenes se realizó en octubre de 2022 (llegándose a cubrir aproximadamente la mitad de los cupos) y el segundo ingreso en febrero de 2023, completándose allí los 180 cupos de lo que se llamó la cohorte 2022-2023.

Los jóvenes que ingresaron en la primera tanda de la cohorte 2022-2023 tuvieron una intervención de 14 meses (hasta diciembre de 2023) y el 20% tuvo la posibilidad de renovar la beca por un año más si cumplía los requisitos (hasta diciembre de 2024). En el caso de los jóvenes que ingresaron en la segunda tanda de la cohorte 2022-2023, como se respeta el año lectivo, su intervención fue de 12 meses (hasta febrero de 2024) y hasta el 100% podía renovar su estadía por 12 meses más (hasta febrero de 2025) si cumplía con los requisitos de la beca<sup>2</sup>.

Para la renovación, se toma en cuenta:

- **Convivencia y Experiencia Ciudad Universitaria.**
  - El cumplimiento de lo establecido por el programa (40 horas anuales) en actividades de integración, talleres en los cuatro ejes programáticos<sup>3</sup> y actividades relacionadas a la vida en convivencia dentro del alojamiento.
  - Compromiso con el acompañamiento social de su trayectoria personal en acuerdo con el equipo técnico de INJU.
  - Cumplimiento de los acuerdos de convivencia y funcionamiento.

Estos aspectos son medidos con evaluaciones bimensuales a cargo del equipo técnico INJU, que puntúa su cumplimiento.

- **Escolaridad.**

Se tienen en cuenta los mismos criterios que utiliza el Fondo de Solidaridad para la renovación de sus becas:

“Teniendo en cuenta que los estudiantes de la categoría Ingreso tienen un período menos de exámenes que el resto de las categorías de estudiantes (el de febrero porque las clases empiezan más tarde) se tomará como base los créditos exigidos, el 75% de lo que sería la base de cálculo (lo establecido en el plan de estudios). Por ejemplo, si una carrera tiene como base de primer año 90 créditos, se tomaría como base real de aprobación a diciembre, 68 créditos. Y sobre esa base se calcularía el 40%”.

### **Procedimiento de ingreso al programa**

La modalidad de ingreso al programa en esta primera edición, se da por derivación del Congreso de Intendentes, que canaliza la demanda de las Intendencias Departamentales. Los jóvenes derivados deben cumplir con los requisitos de elegibilidad y cuotas previstas por el programa. La distribución departamental de los cupos es también definida por el Congreso de Intendentes. A su vez, dicha entidad es quien envía al programa un listado

---

<sup>2</sup> De los 99 estudiantes que ingresaron en la primera tanda de la cohorte, a diciembre permanecían en el programa 88 y de estos, 19 renovaron la beca (21,5%). De los 89 estudiantes que ingresaron en la segunda tanda, 77 se encontraban en el programa a diciembre de 2023 y de estos 28 renovaron la beca (36,3%).

<sup>3</sup> Convivencia; Integración-cultura y recreación; Cultura emprendedora-Herramientas para el mundo laboral; y, Habilidades personales.

de suplentes que se utiliza en el caso de existir bajas en el transcurso de los jóvenes en el programa<sup>4</sup>. El INJU se reserva en último caso la definición final de ingreso al programa. En caso que sea necesario reemplazar un titular por un suplente se recurrirá en primer lugar a la lista de prelación del mismo departamento. En caso de no poderse cubrir con ésta, se procederá a utilizar los listados de los demás departamentos, comenzando con el que haya postulado más jóvenes.

### 3. Diseño de la evaluación

El carácter innovador del programa Ciudad Universitaria, primera experiencia de este tipo anclada en el Ministerio de Desarrollo Social, fundamenta la necesidad de contar con una evaluación. La misma busca aportar información complementaria a la generada a través del monitoreo, incorporando la mirada de los actores involucrados, como un estudio exploratorio del diseño, implementación y funcionamiento cotidiano, en la primera edición del programa.

#### Objetivos de la evaluación

##### Objetivo general:

Realizar un estudio exploratorio del diseño, implementación y funcionamiento cotidiano del Programa Ciudad Universitaria, desde la perspectiva de los propios actores involucrados.

##### Objetivos específicos:

- Describir integralmente el programa en cuanto a su diseño y planificación.
- Describir integralmente el proceso de derivación e ingreso de la primera cohorte.
- Indagar en la dinámica de funcionamiento del alojamiento, en el trabajo cotidiano de los técnicos y en las propuestas y actividades realizadas.
- Conocer las problemáticas surgidas en el trabajo cotidiano y las respuestas brindadas.
- Explorar en las modificaciones introducidas durante la implementación al diseño y planificación establecidos.
- Indagar en la articulación intra-interinstitucional del programa, su funcionamiento y dificultades o problemas surgidos en este aspecto.
- Examinar las valoraciones de los actores involucrados, sobre el diseño e implementación del programa en su primera edición, aprendizajes, aspectos a mejorar y perspectivas a futuro.

#### Componentes

La evaluación llevada a cabo se divide en dos componentes. El Componente 1 (cualitativo), basado en la realización de entrevistas a los principales actores involucrados en el diseño y ejecución del programa; y el Componente 2 (cuantitativo), llevado a cabo a través de la aplicación de una encuesta auto-administrada a los estudiantes que se encontraban participando de CU a noviembre de 2023.

#### Estrategia metodológica

##### Componente 1 (Cualitativo):

Durante el mes de noviembre de 2023, se realizaron **cuatro entrevistas grupales**, que permitieron relevar

---

<sup>4</sup> Solo podrán ingresar suplentes hasta dos meses de iniciadas las clases. Luego de ello podrán haber bajas y egresos de la cohorte pero no sustitución de cupos.

aspectos vinculados al diseño del programa, al modelo de gestión, al proceso de implementación y la dinámica cotidiana, así como aspectos a mejorar a futuro:

- 1) Entrevista grupal al Equipo de Dirección de INJU: Director de INJU y Director de la División de Descentralización y Territorio.
- 2) Entrevista grupal al Equipo Central: Coordinador del Programa Ciudad Universitaria, Directora de la División Políticas y Juventudes, Jefa del Departamento de Diseño de Políticas.
- 3) Entrevista grupal al Equipo Técnico de Ciudad Universitaria (cuatro técnicas sociales).
- 4) Entrevista grupal a referentes de la empresa que cogestiona Ciudad Universitaria (Equipo operativo): Coordinadora Académica, Coordinador de Logística y Coordinador de área.

#### Componente 2 (Cuantitativo):

Se aplicó una **encuesta a los beneficiarios** en la que los mismos valoraron su experiencia en Ciudad Universitaria a nivel del proceso de ingreso, el edificio y la convivencia, las propuestas y actividades brindadas, el vínculo con los técnicos/as, la duración de la beca y sus proyectos a futuro, entre otros.

En este informe se sistematizan los resultados del Componente 1. En algunas secciones, estos se complementan con datos del Componente 2, con el fin de incorporar la visión o situación de los estudiantes<sup>5</sup>.

## 4. Análisis de resultados

En los siguientes apartados se abordan las opiniones, percepciones y experiencia de los entrevistados en cuanto a diferentes aspectos del diseño y ejecución del programa, identificando tanto su efectividad como los aspectos a mejorar, atendiendo a las complejidades y desafíos que ha implicado su implementación.

El análisis comienza por los aspectos vinculados al diseño y planificación. Luego se aborda la organización y valoración del modelo de co-ejecución y más adelante la coordinación y articulación intra e inter institucional. Posteriormente se trabajan los aspectos vinculados al alojamiento, la convivencia y los principales problemas surgidos. Por último, se sistematizan los aprendizajes, aspectos a mejorar y perspectivas futuras de los entrevistados.

### 4.1 Diseño y Planificación

#### 4.1.1 Identificación del problema a abordar y surgimiento del programa

El **problema** que busca abordar Ciudad Universitaria es el siguiente: “Dificultades en el acceso a alojamiento presentadas por estudiantes con problemas socioeconómicos que residen fuera de la capital del país, requieren cursar educación terciaria/universitaria en Montevideo y no tienen acompañamiento para los cambios que la migración estudiantil genera” (Protocolo de Diseño 2022-2023).

El programa surge, de acuerdo a la Dirección de INJU, a partir **de solicitudes de algunos gobiernos departamentales** al Ministro de Desarrollo Social, dada la sostenida falta de cupos en los hogares estudiantiles de las Intendencias en relación a la demanda de los jóvenes. En este sentido, es que el MIDES empieza a realizar coordinaciones con el Congreso de Intendentes y con la Universidad de la República: *“Nos empezamos a dar cuenta que habían muchos organismos que destinaban políticas y esfuerzos a un mismo grupo poblacional y ahí*

---

<sup>5</sup>En el “Informe de Evaluación Ciudad Universitaria. Componente 2: Encuesta a Estudiantes (2023). Mayo 2024” pueden encontrarse los resultados obtenidos para dicho componente.

*es cuando decidimos, bueno, vamos a colocar a todos en la misma mesa. Entonces también es donde viene la articulación con el Fondo de Solidaridad, la articulación con UDELAR y el Congreso de Intendentes porque históricamente fue una política llevada adelante por los gobiernos departamentales. Esta es la primera política de beca de alojamiento a los jóvenes desde el Gobierno Nacional” (Equipo Dirección INJU).*

El equipo central de INJU sostiene que si bien se había empezado un análisis de diagnóstico del problema a abordar, con un enfoque teórico y un análisis histórico, la definición del diseño del programa y la decisión de la creación de un dispositivo de alojamiento estuvieron más vinculadas a **directivas políticas**: *“(…) había una definición que era de la dirección (…) vinculada a un diagnóstico que ellos traían, que les transmitían sobre todo los gobiernos departamentales (…) y entendían que esa era una problemática que había que trabajar (…) Nosotros lo habíamos empezado a trabajar, pero era en un sentido como mucho más amplio, abarcando la migración estudiantil, viendo un poco el histórico también del INJU en el tema, (…) que era mucho más vinculado a propuestas para caminar hacia un sistema nacional de becas y que el INJU tuviera como un rol más de liderazgo o de promover y ver como los solapamientos o intentar como ordenar (…)” (Equipo Central INJU).*

Sin embargo, también desde el equipo central se sostuvo que *“(…) el INJU siempre recibió desde las intendencias o desde organizaciones locales la demanda de intervenir porque dentro de lo que son los hogares del interior tienen fuertes dificultades con los jóvenes, por el proceso que pasan y viven de desprenderse de su hogar de origen para llegar a la capital muy solos. Los hogares ahí en realidad básicamente pueden tener una cama o una cuestión más logística, pero lo que es el **acompañamiento** y el poder brindar a esos jóvenes otro tipo de atención (…) era un factor relevante (…)” (Equipo Central INJU).*

Para el diseño de la política, el Equipo de Dirección realizó visitas a los hogares estudiantiles, no solo a los de los gobiernos departamentales sino también a otros hogares privados: *“Hay una **red informal de residencias universitarias. Públicas y privadas. Y a partir de entrar a esa red, empezamos a poder ya conocer algunas otras residencias, ir a visitarlas, entender un poco más la dinámica de la política y del servicio (…) conocimos cómo era el funcionamiento, cómo eran los reglamentos, cuáles eran los problemas típicos, como para cuando implementáramos el programa... Conocer cómo funcionaba eso, que era algo desconocido para el instituto, obviamente, para el Ministerio y para el Gobierno Nacional” (Equipo Dirección INJU).***

#### **4.1.2 Definición de un modelo de co-ejecución con empresa privada**

Desde la dirección de INJU se definió que el programa debería ser llevado a cabo a través de un modelo de co-ejecución entre el Estado y una empresa privada. Al consultar por los **motivos** de esta definición se dieron los siguientes argumentos: *“Yo creo que ahí hubo un tema de tiempos, que obviamente sabemos los tiempos estatales, los del Ministerio. (...) Un tema de capacidad de ejecución de esos gastos que tienen que ver con el funcionamiento de un edificio, ¿no? Creo que eso fue lo que influyó, y luego nos terminamos encontrando con un modelo de cogestión pública-privada, que lo que le permite al Estado y también al privado es controlarse mutuamente en eso que los relaciona, que es un vínculo contractual. Y bueno, nosotros somos responsables de determinadas obligaciones, y ellos son responsables de determinadas obligaciones, y la relación pública-privada lo que hace es medirnos en cuanto a nuestros roles (...)” (Equipo Dirección INJU).*

Según señalan tanto el equipo de dirección como el equipo central de INJU, existieron algunos **problemas en la licitación** para la elección de la empresa, que hicieron que se realizara dos veces y por último que se terminara realizando una compra directa por excepción: *“O sea, se hizo una licitación, hubo problemas administrativos o cuestiones así, se hizo una nueva licitación. En esa nueva licitación también hubo otros temas y se terminó por una compra directa por excepción”(Equipo Central INJU); “(…)nosotros armamos el pliego de la licitación y ahí se presentaron. Termina siendo una compra directa por excepción, porque en la primera licitación creo que hubo un documento que a esta empresa le faltó y ahí creo que se presentaron otras ofertas que quedaron incompletas” (Equipo Dirección INJU).*

En el pliego de la compra directa por excepción se estableció como requisito excluyente para las empresas postulantes contar y hacerse responsable del acondicionamiento y mantenimiento de un **único edificio** (propio o arrendado por lo menos por un período de tres años) que contara con un mínimo de 150 y hasta 180 cupos, en habitaciones de máximo cuatro personas por dormitorio y áreas comunes suficientes para dicha capacidad. Además, se consideró excluyente que el edificio se ubicara en la zona céntrica de Montevideo (barrios Centro, Cordón, Pocitos, Tres Cruces) dada la necesidad de que el mismo tuviera fácil acceso al sistema de transporte público y fuera de proximidad a los Centros Educativos. También se establecieron requisitos vinculados al equipamiento de los dormitorios y espacios comunes.

Además, se definió que las empresas debían presentar una propuesta de **“Experiencia Ciudad Universitaria”**, cuyo objetivo sería *“colaborar en la auto-gestión de la residencia, fomentar la inserción e integración de los residentes al proyecto y disminuir la deserción educativa. La misma podrá incluir:*

- ✓ *talleres y capacitaciones en habilidades personales*
- ✓ *talleres para brindar herramientas en la búsqueda del primer empleo*
- ✓ *talleres para fomento de la cultura emprendedora*
- ✓ *desarrollo de actividades recreativas para la promoción de la inserción e integración de los residentes*
- ✓ *tutoría de los jóvenes para garantizar la sana convivencia, así como la limpieza de espacios comunes y dormitorios”*. (Llamado a Compra Directa por Excepción N° 94/2022, pág. 6).

En total, la carga horaria de la propuesta debía ser de al menos 40 horas anuales para cada residente. Por último, se estableció que el proveedor debía designar un **coordinador del proyecto** que sería responsable de la planificación y seguimiento del cumplimiento de los objetivos trazados y el nexo institucional con el INJU.

La empresa seleccionada fue Sinergia. Al consultarle al equipo de la empresa (que trabaja en CU actualmente) por cómo había surgido la **iniciativa** de co-ejecutar CU se mencionó: *“Por lo que entiendo (...), fue una oportunidad que hubo ante tener el edificio (...) en lugar de utilizarlo como co-living como se utilizan las otras dos unidades, se volcó este edificio a presentarse a la licitación de INJU y bueno, cerraba todo (...). O sea, más allá de que Sinergia, sí tenga un rol también social, de apoyo, que siempre está atrás de eso”* (Equipo Sinergia). Con respecto a la **experiencia de la empresa** en este tipo de proyectos, se expresó: *“Sí, había experiencia en lo que es la gestión de edificios en formato que las personas residen ahí. Eso sí había. Fue escalando Sinergia, al principio había un co-living de 30 habitaciones, 20. Después fue escalando a tener actualmente uno de 241. Entonces en ese trayecto sí había experiencia”* (Equipo Empresa).

#### 4.1.3 Proceso de derivación y criterios de selección

Según el Equipo Central y el Equipo Técnico de INJU, la **definición de los criterios de selección** de los participantes estuvo incidida por el **momento del año** en que se realizó el ingreso a Ciudad Universitaria en 2022 que, debido al atraso en la licitación para la selección de la empresa co-ejecutora, fue en setiembre-octubre. En un principio se había definido que el criterio de elegibilidad sería únicamente el contar con la Beca del Fondo de Solidaridad o la de Bienestar (UDELAR), ya que los beneficiarios de dichas becas fueron seleccionados con un criterio socioeconómico (provenir de un hogar con un tope de ingreso de 4 BPC per cápita), además de otros criterios psicosociales. Pero estas becas se gestionan al inicio del año lectivo, por lo que el atraso en el comienzo de la implementación del programa llevó a que este criterio se flexibilizara, ya que había jóvenes interesados en ingresar a CU pero que ya estaban fuera de fecha para postularse a las becas: *“Entonces, las Intendencias ahí hicieron una demanda fuerte de decir, -no, yo sé que tengo pila de gurises, pero a esta altura del año no los puedo presentar al Fondo, quizás no tengan la beca del Fondo, pero son perfil-. Ahí se introduce la posibilidad de que con una declaración jurada de un técnico de la Intendencia, garantice que son de ese perfil”* (Equipo Central INJU).

Si bien la definición de los criterios de selección la realiza el INJU, y establece un cupo de 180 estudiantes (que es la capacidad del edificio) quien define la cantidad de **cupos por departamento es el Congreso de Intendentes**, que luego se lo traslada a cada Intendencia y son estas las que deben realizar la selección de los jóvenes. Las **Intendencias realizan llamados**, tanto para CU como para sus hogares estudiantiles: *“En algunos casos tenemos perfiles distintos de selección, entonces son dos llamados distintos. La Intendencia llama... Hay un llamado para Ciudad Universitaria, los requisitos son estos, y hay un llamado para el hogar de ellos, que tiene alguna variación mínima. En algunos casos también las Intendencias piden una prestación económica mínima, mil, dos mil pesos, que en nuestro caso no”* (Equipo Dirección INJU).

Cada **Intendencia luego le envía al programa los datos de los estudiantes seleccionados para CU**, con sus declaraciones juradas. En el caso de que los estudiantes cuenten con Beca del Fondo de Solidaridad o Beca de Bienestar Universitario, la Intendencia sólo marca esta opción; en el caso de no contar con becas debe completar toda la declaración y presentar un informe social al programa (Equipo Central INJU).

Tanto el equipo central como el equipo técnico sostuvieron que en el proceso de ingreso de 2022 las Intendencias derivaron varios jóvenes que no contaban con las becas y que sus **declaraciones juradas mostraban que sus ingresos estaban muy por encima** de los del perfil del programa: *“(...) nos pasó de que nos llegaron declaraciones juradas y nosotros al mirarla, solo con mirarla, que era algo que no estaba estipulado en la metodología de trabajo, veíamos que estaba mal. Por ejemplo. Y otros que llamábamos por teléfono cuando estábamos llamando a los jóvenes, decían -ah, pero yo ya es el tercer año que estoy en Montevideo-”* (Equipo Central INJU). *“Y ahí tuvimos una tensión porque claro decíamos -bueno ¿pero nosotros tenemos que además revisar todo lo que manda la Intendencia? Es triple el trabajo, no podemos- (...) Pero por otro lado era un riesgo no mirar lo que mandaban (...)”* (Equipo Técnico CU). Ambos equipos afirmaron que si bien no estaba estipulado, ni contaban con mucho tiempo para hacerlo (ya que había un plazo de 15 días entre que la intendencia los derivaba y los jóvenes debían ingresar), decidieron analizar cada derivación para asegurar que se respetaran los criterios de elegibilidad de la población.

**En 2023**, como el proceso de derivación e ingreso coincidió con el año lectivo, según el Equipo Central y el Equipo Técnico la **población derivada estuvo en su mayoría dentro de los criterios establecidos por CU**: *“Este año no sucedió eso. Fueron menos, fueron pocas declaraciones juradas, la mayoría vinieron por Fondo. Y las que vinieron no pasó eso”* (Equipo Técnico CU).

De todas formas, el Equipo Central sostiene que sobretodo dentro de los estudiantes que ingresaron en 2022 (cuya estadía en CU continuó en 2023) se observaron algunas **diferencias en las situaciones socioeconómicas**, que de cierta forma afectaron la convivencia: *“(...) al haber entrado pibes con declaración jurada, o que no tienen el Fondo, o que no tienen eso, no tienen forma de solventarse. (...) O con la beca del Fondo llegan a comer ahí. Entonces, los últimos cinco días del mes intentamos generar cuestiones colaborativas. (...) Y después tenés a los que salen todos los jueves, todos los viernes, y conviven. (...) Y ahí adentro se supone que son todos del mismo perfil. Y eso metodológicamente nos mata”* (Equipo Central INJU). Para este equipo, los criterios de selección deberían limitarse a los beneficiarios de las becas y opinan que la derivación únicamente con declaración jurada e informe social debería eliminarse. Sin embargo, al consultarle al equipo de dirección, no compartieron esta visión: *“no estoy de acuerdo en el sentido de que sea dispar. O sea, sí conozco, sé que hay chicos que no llegan a fin de mes, pero no me parece que haya chicos que piden delivery todos los días, por ejemplo (...) hay gente que puede tener más apoyo familiar que otros. Yo lo veo más por ese lado a que sea una gran brecha económica”* (Equipo Dirección INJU).

También el equipo técnico planteó matices con respecto a la opinión del equipo central: *“Se ven diferencias, pero no es una diferencia....Sí hay situaciones más graves que incluso derivamos al comedor de INDA, que son (...) tres, cuatro. Ahí ya era como, bueno, no puede cubrir la alimentación. (...) Pero en realidad... no vemos como esa gran diferencia. Es decir, no notas que este tiene Fondo y este tiene declaración y entonces acá ves la diferencia. Me parece que así no...”* (Equipo Técnico CU).

Por último, en cuanto a la opinión de los estudiantes con respecto al proceso de ingreso, cabe mencionar que fue valorado de manera muy positiva por los mismos. Según la información recogida por la encuesta aplicada a los participantes de CU (Componente 2), el recibimiento por parte del equipo técnico al ingresar obtiene el mayor grado de satisfacción, dado que el 93,8% de los estudiantes se encuentra satisfecho o muy satisfecho con este aspecto. Por otro lado, el 87,6% de los estudiantes está satisfecho o muy satisfecho con la información recibida previamente al ingreso por parte del programa. Por último, tanto el tiempo transcurrido entre la postulación y el ingreso como el momento del año en el que ingresó obtienen un 85,1% de satisfacción.

#### 4.1.4 Duración de la beca y requisitos para la renovación

Como se mencionó anteriormente, en 2022 se produjo un **atraso en el inicio del programa**, que ocasionó desajustes en algunas dimensiones del mismo, entre ellas la **duración de la beca**. Se había establecido que los 180 cupos de estudiantes tuvieran la posibilidad de permanecer en el programa un año, con opción a dos si cumplían con los requisitos. En setiembre-octubre de 2022 ingresaron aproximadamente la mitad de los cupos, y luego en febrero-marzo de 2023 entró un segundo grupo que terminó de completar los mismos. Estos grupos ya contarían con trayectorias distintas en el programa. A finales de 2023 se debía tomar un criterio para definir si ambos grupos podrían renovar un año más (si cumplían con los requisitos) o no. En este sentido, se definió que de los que habían ingresado de 2023 pudieran renovar el 100% y de quienes habían comenzado en 2022 pudieran renovar un 20% (ambos grupos bajos los mismos requisitos), quedando aproximadamente 80 cupos libres al arranque de 2024 para nuevos ingresos. Desde el Equipo Central se argumentó esta decisión de la siguiente forma: *“habían personas que iban a estar un año y medio con opción a dos años y medio. Y otros, uno con... O sea, eso es un ruido importante. (...) Eso también lo que habilitaba a nivel de programa es que, porque también si (...) estos que entraron en setiembre, todos renovaban, vos recién ibas a poder empezar a meter 180 nuevos en el 2025”* (Equipo Central INJU).

Más allá de este desajuste entre dos grupos, se consultó a los entrevistados sobre los argumentos para tomar el **criterio original** (y que se mantendrá en las próximas ediciones) de que la beca dure un año con opción a dos. Desde el equipo de dirección se sostuvo lo siguiente: *“(...) yo creo que también apostando un poco a la autonomía del joven. O sea, que esta sea tu primera ayuda en la primera vez que venís a Montevideo (...) y que sea un empujón de... O un apoyo por parte del Estado. (...) La finalidad también es que pasados los dos años o el año adquieras determinados hitos de autonomía en tu trayectoria que te permita seguir estudiando y seguir tu trayectoria educativa acá”* (Equipo Dirección INJU). En contraposición, el equipo técnico de CU considera que la duración es muy corta para asegurar la continuidad de la trayectoria educativa de los estudiantes: *“(...) me parece poquito dos años, sobre todo porque justamente es una beca con las poblaciones más vulnerables y que en dos años seguramente la situación no cambie demasiado. (...) Y capaz que incluso la más vulnerable es a veces la que más se le dificulta adecuarse a una exigencia académica, porque tienen otras vulnerabilidades a las cuales atender. (...) Yo supongo que tiene que ver con renovar, que más personas accedan a la beca. (...) Pero me parece como re poquito dos años. Sobre todo porque ni siquiera llegas a la mitad de la carrera”* (Equipo Técnico CU).

En cuanto a los **requisitos para la renovación**, hay criterios académicos (renovación del Fondo de Solidaridad según escolaridad o escolaridad si no se cuenta con el fondo) y otros criterios que tienen que ver con la participación en las actividades que propone el programa y con el cumplimiento de los acuerdos de convivencia. El equipo técnico es quien evalúa ambas dimensiones, hace una **valoración social** de la situación de cada estudiante y toma una definición: *“Y muchos de estos gurises (...) se terminan yendo de acá, no porque no necesiten este lugar, sino porque no llegan a los créditos del Fondo de Solidaridad. (...) Y no llegan a los créditos porque no se concentraron en estudiar porque fue el primer año, porque no pudieron. (...) Y ahí está el peso que tiene la valoración del equipo social. Porque yo no puedo medir solamente el número de la escolaridad, este llegó, este no llegó (...) Este no llegó, porque se lo tomó como un objetivo no llegar. Este quiere llegar, y está en el horno, y no puede llegar. Y ahí está nuestra valoración”* (Equipo Técnico CU).

En relación a este punto, cabe destacar que entre los estudiantes (Componente 2) un porcentaje muy importante está de acuerdo o muy de acuerdo con que la renovación de la beca deba tener en cuenta el cumplimiento de los acuerdos de convivencia y funcionamiento del programa (92,5%). La mayoría también se posiciona en acuerdo o muy de acuerdo con que la renovación de la beca deba tener en cuenta el compromiso de los estudiantes con el acompañamiento a la trayectoria personal que realiza el equipo técnico (73,9%); con que la renovación de la beca deba tener en cuenta que se haya dedicado 40 horas a la participación en actividades de integración, talleres y actividades de convivencia en el edificio (69,6%); y con que la renovación de la beca deba tener en cuenta la escolaridad (68,3%). Sin embargo, que en estos últimos dos casos, el porcentaje de quienes están en desacuerdo o muy en desacuerdo es superior al 10%, ascendiendo a 13,7% para la afirmación vinculada a las horas de participación y a 11,2% para la relacionada a la escolaridad.

Como sugerencias vinculadas a la renovación aparecen entre algunos estudiantes la idea disminuir las exigencias en relación a los créditos requeridos y las horas de participación en actividades, priorizar a quienes no tienen posibilidad de costear otro alojamiento y flexibilizar los criterios frente a algunos casos particulares, como pueden ser situaciones de salud mental.

## 4.2 Organización y valoración del modelo de co-ejecución

### 4.2.1 Roles y tareas

El **equipo de Sinergia** está compuesto actualmente por un coordinador general, una coordinadora académica, un coordinador operativo y un sereno nocturno, además del personal de limpieza y mantenimiento que la empresa debe proporcionar.

El **coordinador general**, se encuentra a cargo de la Unidad de Hospitalidad de Sinergia, conformada por Ciudad Universitaria y dos unidades de co-living. Tiene un rol de apoyo frente a la coordinación académica y operativa, de interlocución con INJU y de decisión y consulta con el directorio de la empresa en relación a gastos presupuestales.

La **coordinadora académica** se encarga, en primer lugar del apoyo a los jóvenes en su trayecto universitario, tanto a través de talleres como de encuentros individuales, en los que les brinda información y orientación en todo lo que tiene que ver con la universidad, herramientas a las que pueden recurrir, becas, organización de su cursada y obtención de créditos. Por otro lado, el rol implica la gestión y apoyo para la realización de propuestas y actividades en los cuatro ejes del programa. Desde el equipo de INJU se deciden las temáticas que es necesario abordar y desde este rol se busca coordinar con diferentes recursos, tanto de la propia empresa, como de INJU (Germina y otras áreas), de la Universidad de la República (Progresía y Bienestar) y puntualmente de otras instituciones (MIDES, Junta Nacional de Drogas) o privados para la realización de dichas instancias: *“los talleres y actividades se enmarcan en esos cuatro ejes (...). Yo voy como llevando ideas que pueden surgir tanto de Sinergia como de esas otras instituciones, que me voy enterando (...) Digamos que esas decisiones, qué talleres vamos a dar y que tengan sentido, en esto de los ejes, pasa más la decisión por el equipo de INJU. Yo lo que hago es más este nexo, se necesita un taller de esto, entonces, bueno, buscar dónde gestionarlo, hablar con esa persona y después bajarlo, fecha, día, inscripción, afiche, acompañar en el taller, etc.”* (Equipo Empresa).

El **coordinador operativo**, es el encargado de la limpieza y mantenimiento del edificio. De acuerdo al Equipo Empresa, su rol implica la coordinación del equipo de operaciones, para la limpieza y mantenimiento cotidiano y la resolución de todas las solicitudes operativas de los jóvenes. Por otro lado, brinda apoyo para la realización de actividades dentro de CU, acondicionando los espacios que se necesiten para tales fines. También se encarga de la seguridad del edificio, del contacto con los proveedores externos que deben acceder al mismo para realizar mantenimientos periódicos (por lo que también se comunica con los becarios para brindar los anuncios correspondientes en relación a estos procedimientos) y del suministro de ciertos insumos como papel de cocina,

productos de limpieza y otros.

El **sereno nocturno**, lleva a cabo las tareas operativas durante la noche. Esta figura se incorpora a solicitud de INJU. Durante un tiempo, su rol se involucró en el control de la convivencia durante la noche, pero posteriormente se retiró de esta tarea para volver a ejercer un rol básicamente operativo.

El **equipo de INJU** está compuesto por un coordinador, cuatro técnicas sociales (una de ellas es además referente en salud mental) y actualmente (por un corto período) cuenta con una becaria con perfil administrativo por el programa Yo estudio y trabajo.

El **coordinador** del programa se encarga de dirigir al equipo técnico, realizar las tareas de gestión y de coordinación con la empresa y con otros recursos (tanto de INJU como de otros organismos), además de ser un referente para los/as estudiantes.

El rol de la **referente en salud mental** consiste en el seguimiento de casos puntuales, detección de situaciones de riesgo, y coordinación y enlace con servicios de salud, ya sean públicos o privados. Implica también que los jóvenes tengan conocimiento de la existencia de este rol y que sea una referencia en estos temas para ellos.

Por último, el equipo cuenta desde setiembre de 2023 con una **becaria administrativa**, quien se encarga de las tareas asociadas a esta área, que hasta su incorporación eran llevadas a cabo por el propio equipo de INJU y entre las que este destaca el control de horas de participación de los/as estudiantes en las actividades.

Tanto el coordinador como las cuatro **integrantes del equipo técnico**, tienen un rol de “referencia” para los estudiantes, el cual se divide según los pisos del edificio; por lo que cada técnico/a se consolida como un/a “**referente de piso**”. El edificio cuenta con seis pisos, por lo que las referencias se establecieron de la siguiente manera: el coordinador y la referente de salud mental referencian un piso cada uno, dos técnicas referencian un piso y medio cada una, ya que no tienen el doble rol que ejercen los anteriores, y una técnica referencia el primer piso, que tiene menos jóvenes que el resto (puesto que se encuentra contratada por menos horas de trabajo que el resto del equipo).

Más allá de esto, desde el equipo se afirma intentar siempre **trabajar en dupla**, *“es parte de una metodología de acompañamiento para ellos, también es una seguridad para nosotros, cuatro ojos ven más que dos y cuatro oídos escuchan más que dos”* (Equipo Técnico CU). El rol técnico implica trabajar las cuatro áreas del programa, el abordaje de su trayectoria educativa, información y acceso a recursos, abordaje de temas de salud, situaciones de convivencia, organización cotidiana y comunicación entre los jóvenes (Equipo Técnico CU).

El trabajo del equipo técnico se divide en **dos grandes dimensiones**. La **grupala** se lleva a cabo a través de los encuentros generales, los encuentros de piso y talleres. Las instancias de talleres son generalmente externas y acompañadas por el equipo, mientras los encuentros de piso y generales son instancias llevadas adelante por el propio equipo de INJU. La dimensión **individual** es la que se lleva el mayor tiempo de trabajo e implica una importante labor de acompañamiento, que varía según la situación de cada joven: *“Cada dos meses hacemos una entrevista individual con todos (...) para dar un seguimiento, cada dos, cada tres meses. Y algunos es casi semanalmente. Es como muy variado. Algunos demandan mucho”* (Equipo Central INJU).

El **acompañamiento** es valorado por los diferentes actores como un diferencial del programa. Como plantea el equipo de dirección de INJU: *“es algo que no existe en las otras residencias que hay, ese acompañamiento social que se hace hoy acá (...) creo que es el plus de este programa, que esto no es una simple beca de alojamiento, acá hay un acompañamiento, hay un seguimiento a los chiquilines (...) Ese es el gran diferencial del programa Ciudad Universitaria con respecto de las distintas becas de alojamiento que se han brindado, es el acompañamiento socioeducativo de un equipo técnico que además de que estás participando en un programa que te da una beca de alojamiento de altísima calidad, también contás con ese seguimiento y ese acompañamiento socioeducativo. Eso es el gran diferencial de Ciudad Universitaria con respecto a las otras residencias”* (Equipo Dirección INJU).

En esto se coincide desde el equipo central: *“valoran mucho los pibes el tema de haber llegado a Montevideo, de tener un sostén, un acompañamiento (...) Es verdad que se hace un trabajo, para mí, a mi criterio, muy fuerte de acompañamiento (...) Y para mí es lo que hace el diferencial. Para mí es como el fuerte que tenemos”* (Equipo Central INJU). También lo expresa de manera similar la empresa: *“esto no es solo una pensión donde vienen a dormir y se van, o vienen a estudiar y se van como hay muchas pensiones. Creo que eso es como lo que lo distingue, que es toda la parte más del proyecto educativo-social y de todas las actividades que hacemos”* (Equipo Empresa).

Esto surge también en la evaluación de los estudiantes (Componente 2), en la que varios destacaron el rol del equipo técnico, su disponibilidad, amabilidad, acompañamiento y apoyo: *“El acompañamiento a nivel del equipo de CU, la amabilidad y compromiso del staff hacen que CU sea un hogar muy placentero”*; *“Me he sentido muy contenida por parte del equipo”*.

Sin embargo, de las entrevistas con los distintos actores, se desprende que la conformación del equipo técnico de INJU tuvo algunas particularidades, y que actualmente se encuentra fuertemente demandado por la cantidad de jóvenes con la que se trabaja y la diversidad de áreas que se deben cubrir. En relación al **proceso de conformación del equipo de INJU**, el mismo se fue integrando por recursos que ya se encontraban trabajando en otras áreas del Ministerio (INJUAvanza y OTE). Desde el equipo central se plantea que la conformación fue definida por la dirección: *“No es una propuesta técnica ni que nace desde qué personas se necesitan para esta propuesta y esta atención, sino que de alguna manera lo va definiendo la dirección (...) Se va viendo más o menos cubrir cargos que sí o sí se precisan. También en el tiempo en el que hubieron recursos disponibles, porque no es que se hizo un llamado”* (Equipo Central INJU). Esta falta de definición previa de los roles es vista como un aspecto negativo por parte del equipo central, que entiende que además, por la cantidad de demanda de trabajo, todos los integrantes terminan teniendo que ejercer las tareas de referencia, difuminándose de cierta manera, la diferenciación de roles.

Por su parte desde el equipo técnico de INJU se plantea la idea de estar ejerciendo **un rol en construcción**, al vincularse a una población con la que el ministerio no tiene experiencia de trabajo; al ejercerse en el marco de un convenio de cogestión público-privada que es algo novedoso para el INJU; por la demanda asociada a trabajar con 180 jóvenes en un mismo edificio; y por la fuerte cotidianidad compartida que implica su ejercicio, ya que trabajan donde los estudiantes viven.

#### 4.2.2 Valoración del modelo de co-ejecución y trabajo conjunto entre ambos equipos

En relación al vínculo entre los equipos (INJU-Sinergia), desde la empresa se destaca el **trabajo complementario** entre estos: *“se complementan muy bien los dos lados (...) son muchos chiquilines y el equipo social, al tener esa necesidad de ayuda, de estar en lo social, a veces no dan abasto. Entonces, están muy separadas también las tareas. Por el hecho de que nosotros somos otro perfil mucho más ejecutivo, mucho más de reacción, pueden (...) enfocarse literalmente en lo que tienen que hacer, que es el acompañamiento de los jóvenes. Y nosotros, al no estar pendientes tanto (...) podemos (...) ejecutar que todo el edificio con los chiquilines adentro pueda funcionar bien. Entonces yo no me lo imagino de otra forma”* (Equipo Empresa). En este sentido, el equipo técnico entiende que un modelo como el implementado era **necesario para poder gestionar un edificio de tal dimensión**: *“nosotros no podríamos gestionar el edificio con todo lo que implica la cotidianidad de un edificio de 180 personas a full todo el tiempo (...) Sería imposible, totalmente imposible”* (Equipo Técnico CU).

El **trabajo conjunto entre los dos equipos es permanente** según los entrevistados e implica tanto aspectos más cotidianos, como puede ser la transmisión de información sobre la dinámica diaria, la inspección de habitaciones en conjunto o el reporte de situaciones de mayor complejidad, como la coordinación de acciones puntuales, por ejemplo, la definición y ejecución de los talleres y actividades a realizar anualmente. Así lo plantea el coordinador del programa: *“trabajamos todo el día juntos porque estamos en oficinas de al lado, ¿no? Porque*

*operaciones y social es todo (...) Es un laburo constante. Y a su vez yo me junto con el coordinador operativo todas las semanas para generar trabajo y acciones, igual que con la referente académica, que en definitiva yo lo que hago con la referente académica sobre todo, es que delego todas esas cosas. Entonces, el taller de UDELAR, yo hago el primer contacto porque es en el marco del convenio y después la dejo laburando a ella. O acá en Casa INJU. Intento dividir roles” (Equipo Central INJU). Desde el equipo técnico se expresa: “nosotros compartimos reuniones con el equipo de la empresa, de operaciones, como para intercambiar situaciones que surgen de mantenimiento, de cosas, es como que hay un diálogo súper fluido. Y bueno, y con Juana, que es la parte de la empresa que está como en la parte de actividades y de talleres, también es súper... Estamos como muy, como... De hecho, la oficina es ahí (...) también nos pasa que los gurises muchas veces van a (...) las auxiliares de limpieza. Ellas observan muchas cosas, nos transmiten. Ha habido algunas situaciones complejas, que nos han llegado a través de ellas. Es un ida y vuelta” (Equipo Técnico INJU). En esto coincide el equipo de la empresa, que afirma: “estamos como todo el tiempo trabajando, ¿qué ve el equipo? ¿Cómo encontraron las cocinas? ¿Cómo está esto? ¿Cómo está aquello? (...) Dando información. Nosotros suministramos un montón de información al equipo social para que (...) pueda tener herramientas” (Equipo Empresa).*

Tanto el equipo técnico como la empresa destacan fuertemente la **buena comunicación** lograda entre ambos. La empresa lo expresa de la siguiente manera: “el INJU son súper abiertos (...) es abierto al diálogo y a entender cosas y llegar a criterios comunes de cómo funcionar (...) La comunicación es súper fluida (...) hay muchísima comunicación (...) mucho pienso desde los dos lados. Y eso (...) me parece algo bastante único y muy lindo logrado, porque no es tan fácil eso, venimos de lugares distintos, hay como identidades distintas y confluyen bien y se nota eso en el cotidiano” (Equipo Empresa). Desde el equipo técnico también se comparte esta visión, entendiendo que “hay comunicación y es muy buena y cuando tenemos el intercambio es de escucha, de intercambio” (Equipo Técnico).

Un aspecto que destaca la empresa es la consulta que ha realizado el equipo de INJU a Sinergia, de aspectos del funcionamiento que quizá podrían haber sido decididos de manera aislada: “desde que yo entré, que el edificio no estaba listo, -bueno, el reglamento, vamos a verlo juntos-. Desde ese momento, desde el capítulo 1, -bueno, leo, escribí, haceme correcciones, ¿qué pensás de esto?- Y bueno, allá vamos nosotros con nuestra visión (...) que pidan opiniones y eso de temas que capaz que podrían no pedirlos habla de cómo estamos trabajando” (Equipo Empresa). El equipo técnico también destaca la disposición del equipo de mantenimiento para dar respuesta a las necesidades que surgen: “Los veo como con tremenda disposición, siempre. Angelo viene, no sé, un domingo a las dos de la tarde porque alguien manda un tema de mantenimiento y está como a disposición y me da la sensación a mí 24 horas” (Equipo Técnico).

Las **dificultades** que aparecen en relación a la co-ejecución con la empresa son asociadas al contrato que se estableció con ella: “Creo que las dificultades o problemas que van surgiendo no es tanto con la empresa, sino es con lo que no estuvo previsto en el momento del convenio con la empresa” (Equipo Central INJU); “Hay huecos en la licitación (...) Lo no escrito, que es lo que a nosotros nos genera un poco más... (...) ¿Qué corresponde a qué? Pero si no está escrito, ¿cómo llenas el hueco?” (Equipo Técnico INJU). Ejemplos de estos son la reposición de implementos de cocina que no estaba prevista y electrodomésticos que no fueron suficientes.

Estas dificultades se han ido sorteando, al decir de los entrevistados, apostando al diálogo y por buena disposición de la empresa: “artesanalmente y con buen diálogo con el equipo y planteando que hay cosas que trascienden” (Equipo Técnico INJU); “la empresa que quedó puso mucho más cosas de lo que está en esa licitación. Porque sí, porque para funcionar necesitas mucho más de lo que decía ahí” (Equipo Central INJU); “La empresa ha dado lo que tiene que dar y mucho más. Eso es verdad. Se le ha pedido cosas que inicialmente capaz que no estaban en el pliego, como algunas heladeras más, a principios de este año y las ha dado sin problema” (Equipo Dirección INJU).

### 4.3 Coordinación y articulación institucional

En relación a la **coordinación y articulación interinstitucional**, en primer lugar, debe mencionarse la vinculación que el programa tiene con el **Congreso de Intendentes**, el **Fondo de Solidaridad** y la **Universidad de la República**. La dirección de INJU expresa que cuando se comenzó a planificar este programa se visualizaba la existencia de varios organismos vinculados a la temática y la necesidad de que pudieran encontrarse: *“nos empezamos a dar cuenta que habían muchos organismos que destinaban políticas y esfuerzos a un mismo grupo poblacional y ahí es cuando decidimos, -bueno, vamos a colocar a todos en la misma mesa-”*. Por un lado, a quienes históricamente han llevado adelante esta política, esto es los gobiernos departamentales a través del Congreso de Intendentes, y otras instituciones que trabajan con esta población, como son el Fondo de Solidaridad y la Universidad de la República (Equipo Dirección INJU).

Como ya fue mencionado anteriormente, la relación con el Congreso de Intendentes se centra sobre todo en la selección y derivación de los jóvenes. En cuanto al vínculo con el Fondo de Solidaridad y con la Universidad de la República, se debe destacar que el programa cuenta con convenios para su relación con estos organismos. Para ambos casos, una parte importante del nexo con estas instituciones tiene que ver con la verificación de los datos enviados por el Congreso de Intendentes. En los casos en los que las intendencias informan que los estudiantes derivados son beneficiarios de la Beca del Fondo de Solidaridad o de las Becas del Servicio Central de Inclusión y Bienestar de UDELAR, el programa envía los datos de estos estudiantes, para que desde estos organismos se confirme si son o no perfil del programa: *“El análisis económico en esos casos ya se hizo, porque si ya tiene otorgada una de esas dos becas, es nuestro perfil. Esa es como la relación, digamos, más estricta o formal”* (Equipo de Dirección INJU). Además desde el equipo central se menciona haber enviado, en algunos casos, la lista completa de derivados al Fondo de Solidaridad para que este organismo verifique la información de todos: *“yo muchas veces mandaba todo el listado de los jóvenes, porque en el de Artigas me mandaban diez, cinco con declaración jurada y con informe social y otros cinco que eran del Fondo de Solidaridad. Yo mandaba a todos. El Fondo de Solidaridad me devolvía de todos. Y en muchos casos, estos que decía, estos cinco que habían puesto declaración jurada y la intendencia me había dicho, -sí, son perfil-, el Fondo de Solidaridad me decía que no eran perfil. Porque el Fondo de Solidaridad tiene sistemas de chequeo con BPS, con DGI, que no lo tienen las intendencias”* (Equipo Central INJU).

La relación con el Fondo de Solidaridad también implica que se de prioridad en el análisis para el otorgamiento de la beca a los casos que el programa tiene derivados, es decir, si el Congreso de Intendentes envía a un joven que *“presentó toda la documentación en el Fondo, pero todavía no fue analizada para que lo terminen de aprobar, en ese caso el Fondo le da prioridad para el análisis y nos termina diciendo sí o no, para que pueda ingresar más rápido, sobre todo en las fechas de ingresos que son siempre más complejas”* (Equipo Dirección). Por otro lado, al Fondo también se le consulta qué estudiantes continúan con sus becas, puesto que esto *“es clave para la renovación”* en CU (Equipo Técnico CU).

Para el caso de Bienestar Universitario, el equipo central plantea que la coordinación se da tanto con el ya mencionado Servicio Central de Inclusión y Bienestar, el Programa de Respaldo al Aprendizaje (Progresía) y el *“área de planificación y planeamiento”*. Para la realización de talleres específicamente, la articulación se realiza *“con la parte de Progresía, más que nada, que son los que tienen muchas actividades, muchos talleres, muchas charlas y espacios de orientación”* (Equipo Empresa). Desde el equipo técnico se menciona también haber coordinado con un servicio de Bienestar Universitario que *“brinda psicoterapia para los jóvenes”* e intentado conseguir el acceso excepcional al comedor universitario de dicho servicio para algunos estudiantes que no logran cubrir su alimentación.

En cuanto a la valoración de estos vínculos, desde el equipo técnico se plantea que *“la coordinación con Bienestar fue muy compleja”* (...) *Fue muy difícil y no siempre respondían a todos nuestros planteos”*. En esto coincide la empresa, que entiende que no han tenido la mejor respuesta por parte de Bienestar. El mejor trabajo

de coordinación se ha logrado para la realización de talleres, donde si bien han demorado, finalmente se logran concretar varias propuestas (Equipo Técnico CU). El equipo técnico plantea que en comparación *“la interlocución con Bienestar no fue tan fácil como con el Fondo de Solidaridad”*, con quien los diferentes actores coinciden en que la articulación ha sido buena, aunque para el equipo de dirección también lo ha sido con la UDELAR.

Una parte importante del trabajo de coordinación se lleva a cabo con el área de la salud. Aquí se menciona tanto **ASSE**, a través de sus policlínicas, hospitales (sobre todo Hospital Maciel) y servicios en el interior del país, así como las **Mutualistas y Sanidad Militar**. Las gestiones con el área de salud están enfocadas fundamentalmente a la atención de la salud mental, donde el acceso a tratamientos aparece como una dificultad ya que al principio no se contaba con ningún convenio específico para la atención de los jóvenes que lo requerían (Equipo Técnico CU). Esto llevó al equipo a buscar recursos vinculados a la temática y de manera *“artesanal”* ir construyendo una red a la que derivar a los jóvenes. Este es el caso de la **Clínica del Estrés** de la **Universidad Católica del Uruguay**: *“son todas cosas artesanales, no hay nada escrito ni firmado, sino que fuimos descubriendo algunos recursos,[como]la Clínica del estrés de la Universidad Católica, (...) un equipo multidisciplinario que les ofrecía un abordaje focalizado en salud mental”* (Equipo Técnico CU). Esta clínica ha sido utilizada por algunos jóvenes que el equipo ha entendido que tienen el perfil para ser atendidos allí.

Otro ejemplo de esta búsqueda es la coordinación que se logra con el **Centro de Intervenciones Psicoanalíticas Focalizadas (CEIPFO)**, al que a través de la referente en salud mental de CU, se derivan algunos jóvenes del programa, que son atendidos allí de manera gratuita: *“son psicólogos recibidos que estudian un posgrado de psicoterapia focal y la idea es que como parte de la práctica tienen que atender pacientes (...) entonces se coordinó para que ellos pudieran ser atendidos y es gratuito para los chiquilines, pero no es para todos porque tiene que ser dentro del marco de eso. Como yo me formé en eso también, entonces yo hacía la valoración previa de si lo que le pasaba al chiquilín era para focal o no era para focal”* (Equipo Técnico CU). Además, en noviembre de 2023 comienza a funcionar un convenio entre INJU y **Centro Universitario Uno**, para atención psicoterapéutica y valoraciones psiquiátricas de los jóvenes participantes de Ciudad Universitaria (e INJU Avanza), pero al momento de esta evaluación recién comenzaba a implementarse por lo que no pudo ser evaluado por el equipo.

También se menciona el trabajo llevado a cabo en un caso particular de una estudiante que debía rendir un examen pendiente de educación secundaria, en el que CU trabajó para que pudiera acceder a clases de apoyo a través del **Programa Uruguay Estudia** (PUE): *“Fue como una coordinación diferente (...) terminamos coordinando con la educación secundaria (...) esta joven estaba anotada y estaba condicionada, debía matemática. Y no salvó (...) ni en marzo ni en abril. Entonces, yo ahí me sumo al liceo (...), y empiezo a trabajar junto con ellos (...), el trabajador social, la adscripta y el profe. Y armamos un equipo re lindo ahí para apoyar a la joven (...) Finalmente, lo salvó.”* (Equipo Técnico CU). También se mencionan algunas coordinaciones con **INEFOP**, que se entiende que han tenido que ver con capacitaciones.

A nivel de **coordinaciones intra MIDES**, el equipo técnico también ha buscado recursos que pudieran atender la fuerte demanda en salud mental. De ahí que realizara una coordinación con la **Dirección Nacional de Protección Social** a través de su Departamento de Salud Mental, con la que se logra acceder a la consulta con un psiquiatra, de manera puntual para algunos jóvenes: *“Ellos vinieron, más o menos le presentamos, le contamos la dinámica de cómo estábamos laburando, las necesidades que teníamos (...) lo llamamos porque estábamos desbordados todos por el tema de salud mental y no damos abasto (...) Con muy buena disposición, nos escucharon pila. Y tenían ese recurso que en general, por lo que tenemos entendido, está más focalizado a Calle, pero bueno, lo pusieron a disposición (...). El recurso es un psiquiatra consultante que lo paga, lo contrata MIDES”* (Equipo Técnico).

También puntualmente se ha recurrido al equipo del **Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES)**. Con este instituto, el vínculo ha consistido en *“asesoramiento por videollamada”* ya que los casos de violencia detectados no eran propiciados por relaciones de pareja o expareja, por lo que quedaban por fuera de las situaciones que

normalmente se abordan desde los servicios de INMUJERES. El equipo técnico de CU plantea que el vínculo ha quedado restringido al asesoramiento en situaciones emergentes, no habiéndose realizado otras actividades en conjunto, que para el equipo serían de gran utilidad.

El programa ha coordinado también con el área de **Diversidad** de MIDES, por el caso puntual de una joven. Una referente concurre semanalmente a CU para apoyar al equipo y para trabajar directamente con la joven. Por último, dentro de las gestiones con otras áreas del MIDES, también se menciona el **Programa Germina**, con el que a través del Coordinador de CU se han logrado muchos talleres, y el **Instituto Nacional de Alimentación (INDA)** a donde se han derivado casos puntuales de estudiantes que requerían asistir a sus comedores.

## 4.4 Alojamiento, convivencia y respuesta a los problemas emergentes

### 4.4.1 Ajuste del edificio y los recursos humanos a la cantidad de estudiantes y sus necesidades

Las condiciones edilicias de Ciudad Universitaria son muy bien valoradas por los diferentes actores, entendiéndose que los estudiantes residen en instalaciones cómodas, de calidad, con todo lo necesario, con un mantenimiento propicio, en un espacio moderno, juvenil y novedoso frente a la oferta pública disponible en el país. En la evaluación a de los estudiantes, se destaca la valoración positiva de la limpieza en general del edificio, la calefacción de los dormitorios y la cantidad de baños, entre otros aspectos.

Desde la empresa se plantea que si bien el edificio es adecuado para la cantidad de estudiantes, podrían haberse incluido otros espacios, que en la dinámica cotidiana serían útiles (mencionándose un jardín y una sala libre). Sin embargo, esta afirmación es matizada, por la cantidad de residentes que tiene el edificio y el trabajo en convivencia que implica, entendiéndose que tener más espacios traería aparejado un mayor trabajo de control y convivencia, que de por sí ya es muy importante: *“es un gran laburo (...) esto podría estar todo grafiteado si no se controla la gente”* (Equipo Empresa).

En esto coincide también el equipo central de INJU, que entiende que la dimensión del edificio implica un trabajo en convivencia muy importante que no estaba previsto en la planificación. En este sentido plantean que en términos ideales, un edificio de tales dimensiones no parecería ser lo más ajustado para las características y situación de esta población: *“es un espacio grande (...) estaba pensado como un hotel, o sea, las condiciones pueden estar, pero obviamente que un hotel es un lugar donde las personas están unos días, se van, no siempre está todo ocupado. Acá están viviendo todo el día 180 jóvenes”*. Entienden, por tanto, que CU funcionaría mejor en espacios más pequeños, donde se evite la concentración de estudiantes en un único espacio masivo: *“en espacios más reducidos hay cuestiones que son más controlables que cuando tenés espacios tan amplios (...) vos podés, desde el espacio físico promover o potenciar algunas formas y el espacio físico no es menor para la convivencia”*.

El equipo técnico acuerda con esto planteando que, dado que el programa ya se encuentra en funcionamiento con espacio para 180 jóvenes, lo adecuado es que estos cupos se utilicen, por la economía del programa. Sin embargo, considera que: *“metodológicamente no está bien pensado que sean 180, para mí es un número desproporcionado (...) los hogares más grandes que hay creo que es el de Florida que tiene unos 60, no supera los 100 obviamente (...) El campus de Tacuarembó creo que tiene un poco más pero igual tiene como 120. A mí metodológicamente me parece que 180 está mal (...) Ellos no pueden recibir visitas acá ¿por qué? Porque hasta junio no me queda claro entre ellos quién vive acá y quién no. Entre ellos también dicen -no he conocido a los compañeros-”*.

En relación a la cantidad de horas técnico disponibles para la atención de los beneficiarios, existe acuerdo en que estas no son suficientes. La mayoría de los entrevistados sostienen que para atender correctamente las necesidades de los residentes, es necesario aumentar dichas horas, ya sea mediante el incremento de los recursos humanos en el equipo técnico como aumentando las horas de quienes ya trabajan (puesto que hay

integrantes con medio horario a quienes no se les ha habilitado la extensión horaria). Desde el equipo de dirección se entiende que la respuesta brindada por el equipo ha sido acorde, pero que incorporar un/a técnico/a *“alivianaría un poco más el trabajo”*, que sobre todo en algunos momentos clave, resulta muy exigente. El equipo central considera que al menos se necesitarían cuatro recursos nuevos en el equipo técnico. Además se entiende necesario incorporar a un/a educador/a para la noche, aspecto en el que coinciden tanto la empresa como el equipo técnico y el equipo central. Desde la empresa se considera que la cantidad de residentes implica una demanda importante no solo para el equipo técnico sino para que la propia empresa pueda cumplir con el trabajo diario y que no se escape nada. En esto coincide el equipo técnico que plantea una gran demanda de trabajo para poder dar respuesta a los problemas cotidianos, no logrando abordar individualmente a todos.

#### 4.4.2 Dinámica cotidiana, dificultades y problemas surgidos

En relación a la **dinámica cotidiana del edificio**, en primer lugar cabe destacar que se trata de una residencia abierta, no existe un horario de entrada y salida pautada, algo que se entiende como una particularidad: *“[es la] única residencia en todo Montevideo que pueden entrar y salir a la hora que quieren”* (Equipo Técnico INJU). En ese sentido existe una apuesta a la **autonomía y autogestión**: *“hay otras pensiones o lugares que es como bueno, a esta hora se cierra todo, se apaga, no se puede entrar, no se puede salir. Bueno, acá hay otra apuesta”* (Equipo Empresa). Otro aspecto en el que se busca la autonomía de los estudiantes es la limpieza. Si bien la empresa se encarga del mantenimiento de todas las áreas comunes del edificio, los residentes son quienes deben encargarse de la limpieza cotidiana de su dormitorio, baño individual y de lo utilizado para cocinarse (Equipo Central INJU). A su vez, el equipo técnico está presente en determinado horario: de lunes a viernes durante el día. Posterior a su retiro y los fines de semana, no existe presencia de INJU en el edificio, quedando allí disponible un sereno para tareas de mantenimiento y emergencias vinculadas a las instalaciones. Existen por tanto protocolos para casos de emergencias, un teléfono que se responde desde la dirección de INJU o el coordinador del programa y uno para casos de emergencias vinculadas al edificio (que lo tiene la empresa).

Esta apuesta ha implicado ciertos **desafíos**. En primer lugar una tensión que enfrenta el propio equipo entre transmitir que CU *“no es una pensión”* o *“un hotel”*, a la vez que incentiva la autonomía de los residentes, en un momento vital particular en el que esta suele estar aún en desarrollo (Equipo Técnico INJU). Por otro lado, implica un fuerte trabajo en **convivencia**. De hecho, los problemas vinculados a la propia convivencia, aparecen como una de las **principales dificultades** que ha enfrentado el programa, principalmente el **orden y la limpieza**, el **uso del espacio** para guardar sus pertenencias y los **ruidos molestos**. Hay acuerdo entre los diferentes actores en que la atención a estas dificultades ha implicado un fuerte trabajo: *“uno de los grandes temas que nos lleva mucho tiempo (...) es la limpieza (...) y el orden (...) es un tema diario, recurrente”* (Equipo Empresa). Desde el equipo técnico se plantea que *“la adaptación al convivir, dentro de la habitación y compartir espacio en cocina y sala de estudio (...) ha demandado bastante tiempo”*, implicando el abordaje de aspectos que parecieran muy básicos como el reparto de tareas (sacar la basura o lavar el baño), el respeto de los tiempos de descanso y formas de estudio de los demás (con música, sin ella, etc.) o la correcta limpieza de los implementos utilizados para cocinar. Estos aspectos generan conflictos tanto a nivel de los integrantes de los dormitorios como a nivel más general. Otro problema de la convivencia ha sido la **rotura y robo**, sobre todo de vajilla, que además de generar conflictos entre los residentes, ha implicado que frente a la llegada de la segunda tanda de la cohorte 2022-2023, no se contara con la misma cantidad de elementos que se tenía al ingresar la primera tanda (Equipo Central INJU).

En esto coinciden los estudiantes, entre los que el 39,1% declara haber tenido algún problema de convivencia, conflicto o inconveniente con algún compañero/a de Ciudad Universitaria. La falta de limpieza y orden, la no reposición frente a rotura o robo de infraestructura y el ruido en los espacios comunes, se visualizan como los principales núcleos de conflictos según los estudiantes encuestados.

También se plantea que a pesar del fuerte trabajo para generar una “*gran comunidad*”, en la vida cotidiana se han formado como “*guetos*”, sobre todo al principio, en el que “*los jóvenes tendían a quedarse en su piso y no bajar al piso 1 como deberían*” (Equipo Central)<sup>6</sup>. En este sentido, los **vínculos** también se mencionan como problemas que han surgido en la convivencia, si bien desde el equipo central se entiende que no han sido las dificultades más importantes, ya que en general se logran canalizar.

Los actores entrevistados relacionan los problemas de convivencia a diferentes **factores que** desde su perspectiva, **contribuyen o potencian los conflictos**. La **cantidad de estudiantes** es uno de ellos: “*por más que tengan cada uno un educador, o sea hay una cuestión de 180 habitando un lugar*” (Equipo Técnico INJU). El equipo central plantea que en el contexto de estos jóvenes, en el que están sucediendo algunos procesos inéditos en sus vidas, compartir con tantas personas, complejiza la convivencia y recarga a los técnicos, a la vez que colabora para que se den otros problemas, constituyéndose como un factor relevante en general: “*estadísticamente vas a tener a equis porcentaje que está hecho pelota con temas de salud mental, a no sé cuántos que les cuesta cuestiones del estudio, o sea, es por porcentaje: cuanto vos más tenés, más situaciones tenés*”. Desde la empresa se resalta la dificultad que implica la cantidad de estudiantes para generar acuerdos: “*como en todo lugar donde hay mucha gente, ponerte de acuerdo en criterios es bastante complejo, sobre todo cuando son tan jóvenes o vienen de diferentes contextos*”. En esto coincide el equipo técnico que plantea: “*llegar a acuerdos es muy difícil también siendo tantos, por más que trabajes por piso, por más que seamos más educadores, hay cosas que no pasan por eso, pasan la dificultad de llegar a acuerdos entre tanta gente*”. Esto también surgió en el relevamiento a estudiantes (Componente 2), donde algunos participantes plantean que por la cantidad de personas y la llegada de cada uno con costumbres y hábitos distintos, es inevitable que se den situaciones de conflicto.

Por otro lado se plantea la **falta de experiencia previa en convivencia** y la cantidad de **tiempo que comparten a diario**, como factores que también contribuyen a los problemas de convivencia, que implican un proceso de adaptación y que han demandando bastante tiempo al equipo (Equipo Técnico CU). Con esta idea de proceso también está de acuerdo la empresa que entiende que los temas de limpieza han implicado un trabajo importante del que no logran ver demasiados resultados, ya que por la **duración de la beca** “*cuando están como agarrando, ya se tienen que ir*” (Equipo Empresa).

La **renovación de la beca** también aparece como relevante, ya que cuando los estudiantes saben que no van a renovar, suelen dejar de cumplir con los acuerdos de convivencia: “*nos está pasando ahora, hay muchos que ya saben que no van a renovar y están haciendo cualquiera (...), que ruido, que coso, que entran de noche, que dejan todo sucio*” (Equipo Central INJU).

Tanto el equipo técnico, como el equipo central y el de la empresa, identifican el **horario de la noche** como un momento del día clave en relación a los problemas de convivencia: “*es una hora compleja esa, de diez a doce donde todo el mundo llega de la facultad, de trabajar*” (Equipo Empresa), y en la que “*los gurises aprovechan*” que el equipo técnico no está presente (Equipo Técnico CU). Dado esto, en cierto momento, la **figura del sereno** se modificó, pasando de tener un rol de mantenimiento y de limpieza a estar además encargado de hacer cumplir el reglamento en el horario de la noche, comenzando a tomar contacto con los jóvenes que se encontraban incumpliendo alguna regla de convivencia, a solicitar su nombre y número de habitación y areportarlos, para que al otro día el equipo técnico intercambiara con ellos sobre lo sucedido (Equipo Dirección INJU). Sin embargo, este cambio también generó dificultades. Desde la empresa se plantea que el control del cumplimiento de las reglas de convivencia en la noche a través de esta figura, “*no fue tan fácil*”, justamente porque es un momento del día en que “*están todos acá eufóricos*” y porque era una sola persona que quedaba en un lugar de enfrentamiento con los estudiantes (Equipo Empresa). Desde el equipo técnico, se entiende que

---

<sup>6</sup> Si bien en cada piso hay una cocina y salas comunes, en el piso 1 se encuentran los espacios comunes más generales y amplios.

generó tensión y malestar e incluso confrontaciones graves por parte de los estudiantes. Desde la empresa se visualiza entonces que para ocupar este rol, es necesario tener ciertos conocimientos que no eran propios del rol de sereno, por lo que decide que el mismo deje de ejercer estas tareas.

Los temas de **salud mental** también han implicado un trabajo y un desafío muy importante para el programa. Su relevancia pudo constatarse en el relevamiento cuantitativo (Componente 2), en el que de los 161 estudiantes encuestados, 71 (44,1%) afirmaron haber necesitado asistencia en salud mental durante su participación en el programa y de estos, 57 (80,3%) recibieron algún tipo de respuesta por parte del equipo técnico, ya sea porque la solicitaron (50 estudiantes) o porque fueron contactados por el mismo (7). La prevalencia de situaciones de salud mental, se vincula por parte de los actores a diferentes factores. En primer lugar, como plantea el equipo de la empresa, a la **etapa particular** que están viviendo estos jóvenes: *“el primer año en donde emigran, de su departamento acá, inician la universidad, es una etapa compleja”*. En esto coincide el equipo técnico, que entiende que la **migración** implica un *“gran duelo”*, un cambio importante a nivel cultural y del estilo de vida, al pasar a vivir en la capital y en una gran comunidad. Así, *“la soledad se suma al extrañar, al extrañar, a no poder volver cuando quieren, a ver menos a sus familias”*, en un momento de transición en el que están comenzando *“una etapa adulta o con formato de vida adulta”*, que deben aprender a gestionar. El equipo técnico también destaca los **efectos de la pandemia**, que significó para estos jóvenes un tiempo importante de aislamiento y de estudiar virtualmente, pasando ahora a la presencialidad y a una convivencia masiva. Por otro lado, plantean la llegada de jóvenes con muchas **historias duras** y situaciones de la infancia que al encontrarse lejos de sus familias se animan a relatar. En este sentido, afirman que si bien muchos jóvenes deben enfrentarse a extrañar a sus familias y a encontrarse sin ellos por primera vez, otros *“parece prácticamente que están huyendo de sus casas”*, mientras hay quienes ya se encontraban muy solos, sin un adulto referente y habiendo transitado historias muy complejas. Por último, asocian la cantidad de situaciones de salud mental en general y de especial gravedad, a una cuestión estadística: al ser muchos estudiantes, también lo son estos casos.

Dada la frecuencia de situaciones de salud mental, el acompañamiento en crisis ha sido un trabajo particularmente demandante para el equipo técnico: *“hay muchos temas de crisis de salud mental (...) hoy estamos con cinco o seis situaciones ahí rondando”* (Equipo Central INJU); *“Había un momento que no podíamos ni hacer una actividad porque teníamos tres gurisas descompensadas en un piso (...) Todas sosteniendo a alguien en un piso”* (Equipo Técnico CU).

Una situación muy grave que ha enfrentado el programa, es la **ocurrencia de situaciones de acoso y abuso sexual**. El equipo técnico relata tres situaciones distintas: el caso de un becario que estuvo implicado en situaciones de acoso fuera de la residencia, y a quien se le dio de baja la beca dado que se encontraba en un proceso judicial y el reglamento así lo establece; un caso en el que un becario acosaba sexualmente a algunas de sus compañeras y en el que el equipo en coordinación con INMUJERES entendió que *debía “cesar la beca, por toda la peligrosidad que implicaba, el riesgo de compartir espacios (...) y por el no reconocimiento del joven”* de la situación, y en la que finalmente el propio becario egresa voluntariamente; y un tercer caso, de una joven que vivió una situación de abuso en CU, que implicó una investigación administrativa y que *“fue la más dura, y la que todavía tiene efectos dolorosos en los gurises” (...) una herida que no quedó cerrada”* ya que el equipo no pudo hacer un proceso con la joven, dado que esta no quiso ser acompañada y cortó todo vínculo con CU.

Una problemática importante que ha tocado a algunos becarios es la **imposibilidad de cubrir su alimentación**, situación que ha afectado a unos tres o cuatro jóvenes según el equipo técnico, más algunos que se terminaron yendo. Otra dificultad ha sido la **falta de participación** de algunos jóvenes en las actividades propuestas por el programa. Desde el equipo central se plantea que muchos quieren *“llevar su vida tipo hotel”* sin interés en involucrarse en las actividades propuestas. Por último, se mencionan algunos casos donde ha habido **abandono educativo** o donde lo académico no tiene prioridad frente a otras actividades, como el trabajo.

#### 4.4.3 Respuestas brindadas por el programa para atender los problemas emergentes

En cuanto a las **respuestas brindadas** para atender a las diferentes dificultades acontecidas, se destaca el fuerte **trabajo para la mejora de la convivencia**, aspecto que se aborda tanto en la dinámica diaria con los estudiantes como en los espacios específicos de encuentro. En la cotidiana, el Equipo Central INJU plantea un trabajo discursivo muy fuerte para transmitir la idea de una gran comunidad, a la vez que se incentiva el encuentro a través de actividades pautadas, desde las que se abordan las dificultades y se apoya para que los jóvenes incorporen habilidades para la convivencia: *“hay que aprender a convivir en comunidad (...) hay que fomentarlo (...) no solo con las sanciones, sino también con las propuestas de encuentro, de diálogo”* (Equipo Técnico CU).

Una vez al mes se realiza el **encuentro de piso** y una cada quince días aproximadamente el **encuentro de delegados de piso** (cuatro delegados por piso). Los encuentros de piso consisten en una primer parte del trabajo del equipo *“en torno a relaciones, vínculos y una temática (...) y después toda la parte de participación”* donde se trabaja lo que esté pasando y qué aspectos se deben mejorar para después retomarlos en el siguiente encuentro, valorando los cambios y discutiendo nuevas problemáticas (Equipo Central INJU). Además de estos encuentros, se realizan instancias generales: *“hacemos a principio de año, a mitad de año y al final”* (Equipo Central INJU). A esto se suman otras actividades informales: *“el año pasado, en enero, me acuerdo que (...) el día del cumpleaños de Leonor, hicimos unas arepas, con los pocos que había en enero, estuvo buenísimo”*; *“El año pasado hicimos (...) una actividad donde armamos el árbol todos juntos, con una dinámica, con tarjetitas”* (Equipo Técnico CU). Desde la perspectiva del equipo técnico estas instancias también son relevantes para generar comunidad, incentivando el sentido de pertenencia. Por último, en algunas ocasiones, el equipo técnico también ha tenido reuniones con los integrantes de alguno de los dormitorios para apoyar en la resolución de conflictos entre ellos.

El programa también ha **reforzado los controles y la aplicación de sanciones** (observaciones) frente a incumplimientos de las reglas. Tanto el equipo central como la empresa consideran que de alguna manera se ha llegado a un lugar intermedio, entre apostar a lo socio-educativo y ser más estrictos en el control de las normas. Al decir de la empresa: *“Se ha llegado como a un punto medio (...) a medida que fueron pasando los meses (...) ha ido cambiando el tema de las reglas, (...) que estaban como muy abiertas, (...) se fueron como acotando y acotando y acotando”* (Equipo Empresa). En esto coincide el equipo central, que dice: *“Había un acuerdo de convivencia básico que se armó y (...) lo fuimos cada vez ajustando más. Porque nos fueron pasando más cosas, cosas de violencia adentro, de abusos, de cuestiones fuertes, fuertes. Cada vez fuimos como ajustando más. Empezó libre y terminó achicándose (...)”*. En este sentido, plantean que si bien la idea es construir comunidad y la planificación va en esa línea, han surgido situaciones que les han ido llevando a *“una lógica más punitiva”*.

Esto ha sido observado por algunos estudiantes, entre los que se visualizan los cambios que el programa ha incorporado tanto en las normas de convivencia como en las sanciones aplicadas frente a incumplimientos. Las opiniones sobre estas son diversas y van en sentidos opuestos, ya que se plantea tanto que haya mayor flexibilidad en las normas como que estas sean más restrictivas; mientras algunos consideran que las sanciones impuestas son excesivas, otros entienden que el equipo debería intervenir más rápido y con sanciones más severas.

Frente a la rotura y robo de implementos del edificio, el equipo central apunta, en primer lugar, que no tiene actualmente forma de reponerlos dado que no estaba pautado que la empresa se hiciera cargo de esto, a la vez que no es posible exigir que los becarios paguen lo que han roto, puesto que MIDES no se conforma como un organismo recaudador. Por otro lado, frente a los robos, consideran que no existe forma de identificar a los responsables, ya que si bien se colocaron cámaras en el edificio, no hay alguien encargado de vigilarlas, a la vez que fueron implementadas como respaldo frente a la eventualidad de que se vuelvan a suceder situaciones de mayor gravedad.

También en el caso de la falta de participación como en el de abandono o rezago educativo, tanto el equipo central como el equipo técnico plantean no tener al momento un reglamento que los ampare para generar controles periódicos y dar de baja o sancionar a los jóvenes que no cumplen con estos aspectos durante su participación, más allá del momento de la renovación. El equipo técnico también identifica la falta de recursos humanos como una dificultad para generar estos controles: *“no tenemos capacidad tampoco nosotros con los poquitos que somos, (...) este año pedimos escolaridad a mitad de año y pedimos constancia de inscripción a mitad de año. Y ya sabíamos que había algunos que les teníamos que meter más el ojo que a otros, ¿no? Porque la escolaridad, era mitad de año, y no había escolaridad, tenías crédito cero. Pero claro, en la cotidiana, terminamos focalizando en la urgencia, en la emergencia, en lo grave”* (Equipo Técnico CU).

En relación a los temas de salud mental, el equipo ha respondido a través de la **escucha**, el **apoyo** y la **contención**, en entrevistas personales o en atención en crisis a la vez que se ha buscado el apoyo y se **ha derivado y hecho enlace con otros servicios** vinculados a la temática (Equipo Técnico CU). Este también es el caso de las situaciones de falta de alimentos, en las que el equipo ha coordinado con otros servicios. También en las situaciones de acoso y abusos se realizaron coordinaciones y se realizó la denuncia correspondiente. Además, como se mencionó anteriormente se decidió **colocar cámaras de seguridad** a fin de contar con este recurso en caso de que se reiterare alguna otra situación de este tipo u otras de similar gravedad.

#### 4.5 Aprendizajes, aspectos a mejorar y visión a futuro

En este apartado se sistematizarán los principales aspectos del diseño y planificación que, durante esta primera edición, el programa ha tenido que modificar y los que aún se plantean como mejoras necesarias en base a la experiencia de implementación. Además, hacia al final del apartado, se sistematizan las expectativas futuras de los diferentes actores entrevistados.

Un primer aspecto a mencionar es la cantidad de **recursos humanos** del equipo técnico de CU-INJU. El programa comenzó funcionando con un coordinador y dos técnicas, pero desde la opinión del equipo central, desde un principio se evidenció que no eran suficientes, por la fuerte demanda de trabajo que implicó el proceso de ingreso y todo lo que empieza a suceder luego de que se completan los cupos. Es ahí que se suman al equipo dos técnicas más. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, los actores coinciden en que aún es necesario incorporar más recursos, existiendo diferencias de opinión en cuanto a la urgencia en el ingreso y a la cantidad que serían suficientes. Desde la dirección de INJU se entiende que el equipo brinda una respuesta adecuada pero que contar con un/a técnico/a más permitiría alivianar su carga de trabajo, afirmando encontrarse en la búsqueda de un técnico/a mediante un traslado interno. Tanto desde el equipo central como desde la empresa y el equipo técnico, la necesidad de recursos humanos se plantea como más urgente, entendiéndose que no se logra dar abasto con la demanda. Para el equipo central, una atención adecuada, se lograría con al menos cuatro recursos más. Desde la empresa, si bien no se especifica un número exacto, se entiende que *“el equipo social necesita más apoyo, más gente, porque el trabajo que hacen ellos es muy bueno, pero no les dan las manos para la demanda que tienen, a nivel salud mental, a nivel de convivencia”* (Equipo Empresa). El equipo técnico coincide en esto y manifiesta que la cantidad de estudiantes y todo lo que acontece en un día de trabajo implica una demanda constante de atención que las supera: *“en esta intensidad se nos escapan algunos, porque no demandan, porque no llegamos y pasan cosas (...) yo creo que es necesario que podamos ser más para dar una mejor atención y una mejor calidad y podamos alcanzar a todos”* (Equipo Técnico CU). Por último, cabe destacar que en la evaluación de los estudiantes también surgió la necesidad de un equipo técnico más numeroso.

Además de aumentar la cantidad de técnicos, desde el equipo técnico se plantea la necesidad de ampliar las horas de trabajo al menos para una de las integrantes que se encuentra contratada por cuatro horas, y de sumar a un recurso con perfil administrativo de manera permanente, al que delegar las tareas de dicha área.

Por otra parte, tanto desde el equipo central, como el equipo de la empresa y técnico se manifiesta que el

programa debería contar con un **recurso con perfil educativo para las noches y fines de semana**. Tanto desde la empresa como desde el equipo central se entiende que, como mínimo, se deberían cubrir las primeras horas de la noche, por considerarse las más críticas. Para el equipo técnico, la presencia de un/a técnico/a social luego de su retiro diario, permitiría darle continuidad al acompañamiento y abordar las eventuales emergencias, fundamentalmente las vinculadas a la salud mental, que entienden como el principal riesgo frente a la ausencia de personal técnico en las noches: *“el riesgo acá es salud mental, hay una necesidad y hay un riesgo muy grande en lo que tiene que ver con salud mental (...). Porque esto es un primer nivel de atención (...) Porque en realidad es 24 horas (...) el horario continuo hace que la presencia tiene que ser continua del referente social, educativo”* (Equipo Técnico CU).

El equipo de dirección, sin embargo, considera innecesaria la presencia de técnicos fuera del horario actual de trabajo, planteando que las situaciones de gravedad han acontecido en los horarios en los que el equipo técnico está presente y que de todos modos, no hubiesen sido evitables, entendiéndolo a su vez que existen los mecanismos adecuados para dar respuesta cuando el equipo técnico no se encuentra en el edificio: *“Tenemos un celular de emergencias, tenemos delegados de piso, que son los jóvenes que están liderando cada uno de los pisos y hay una red, que es el Slack, que es donde estamos en comunicación”*. Se plantea además que cuando se han dado situaciones de gravedad los residentes han utilizado los canales de comunicación para dar aviso, lográndose brindar respuesta.

Otro aspecto que surge, vinculado al equipo, es la necesidad de mayor **capacitación** sobre cómo debe ser el rol técnico y el abordaje, dada la novedad y particularidad de este programa para el MIDES y para el equipo: *“un asesoramiento y una formación o una orientación en lo que tiene que ver con lo institucional, la dinámica comunitaria institucional de vivienda que tiene este edificio (...) uno viene con las herramientas que tiene de otros programas y de cosas que vamos construyendo y nos comunicamos un montón entre nosotros como equipo obviamente, pero realmente la construcción del rol en un lugar donde los gurises viven me sigue generando preguntas. Me parece que ahí a mí me falta algún tipo de capacitación, más asesoramiento o algo así”* (Equipo Técnico CU).

Desde el equipo técnico también se demanda contar con un **espacio de cuidado**: *“porque estamos requete implicados, por todos lados realmente. Comemos con los gurises, cocinamos con los gurises. Los vemos en pantuflas. En pijama los vemos. Tenemos una red social con los gurises que hace que estemos realmente en la cotidiana, sabemos lo que pasa a las dos de la mañana a las tres, y es un montón, es intenso”*.

Por otro lado, la implementación, como ya se ha mencionado, implicó tomar conocimiento de que la **salud mental** es una problemática muy importante en esta población: *“han surgido un montón de situaciones en las cuales ha sido desafiado el equipo y también nosotros como dirección del programa (...) inicialmente no imaginábamos los casos de salud mental que han salido (...) es como el gran aprendizaje”* (Equipo Dirección). Esto llevó a que se incorpore un **convenio**, que como fue abordado previamente, busca dar respuesta a la dificultad para lograr atenciones en salud mental para muchos de estos jóvenes. Sin embargo, desde el equipo se expresa la necesidad de contar con un **referente en salud mental** (aparte del que cuenta el propio equipo) que pueda hacer de soporte frente a las diversas situaciones que debe abordar (Equipo Técnico CU).

También se demanda, específicamente contar con un **asesoramiento vinculado a la atención de situaciones de abuso**, ya que son varios/as los/as jóvenes que llegaron a CU con historias de este tipo: *“necesitamos un acompañamiento y una orientación en relación a lo que tiene que ver con las situaciones de abuso, porque son muchas y porque no damos abasto, porque además nosotros lo que vemos es no solo la historia de abuso que la relatan por primera vez en su vida a un ajeno, dícese nosotros, sino además las consecuencias del daño que produce el abuso a nivel de salud mental. Entonces, yo siento que necesitamos un asesoramiento específico”* (Equipo Técnico CU).

Como fue mencionado previamente, uno de los aspectos que han resultado más desafiantes ha sido la propia

convivencia, lo que ha propiciado varios cambios a nivel de las **reglas de funcionamiento**, entre las que se destacan, en primer lugar, el haber estipulado horarios de uso de los espacios comunes, para disminuir el tránsito y por tanto también los ruidos en horas de la noche. También se hace obligatoria la **asistencia** a determinado porcentaje de los **encuentros de piso** (70%), en el entendido de que la falta de participación agudizaba los problemas al no poder intercambiar sobre los mismos (Equipo Central INJU). Por otro lado, si bien estaba prevista la aplicación de **sanciones (observaciones)**, este mecanismo comenzó a ser mayormente utilizado a medida que transcurre el programa, como apoyo cuando la apuesta al diálogo no da los resultados esperados. A su vez, esto también permite tener un respaldo al equipo, al registrar las faltas de los estudiantes y sus observaciones, por ejemplo, en caso de tener que dar de baja una beca por incumplimientos de los acuerdos y que esto genere algún proceso recusatorio. Además, como fue mencionado antes, el programa decidió incorporar **cámaras de seguridad** en las áreas comunes del edificio para poder tener un recurso al que tender mano a la hora de enfrentar situaciones de gravedad que puedan llegar a ocurrir.

De cara a la siguiente edición y en base a la experiencia con la primera cohorte, CU se encuentra en un proceso de **mejora de sus reglamentos**. Desde el equipo de dirección se plantea que si bien *“no son modificaciones drásticas”*, se realizarán algunos ajustes para ampliar las situaciones que abarca y que *“el equipo quede más cubierto para trabajar”* (Equipo Dirección). Se mencionan como fundamentales el ajuste de los controles vinculados a la continuidad educativa durante la beca, la participación en actividades propuestas por el programa y el cumplimiento de los acuerdos de convivencia (Equipo Técnico, Equipo Central). Estas disposiciones serán avaladas por el área jurídica del Ministerio, algo que no se había realizado previamente. Desde el equipo técnico y central se coincide en que esto es un respaldo para el trabajo, destacándose desde el equipo técnico que también lo es para los propios becarios.

Otro aspecto en el que se apuesta a mejorar es el **proceso de selección**. Desde el equipo central se plantea haber realizado ya un proceso de trabajo conjunto con las intendencias, para que la derivación se ajuste más al perfil requerido y evitar problemas a futuro. Sin embargo, dicho equipo entiende que esto no será suficiente y que debería existir un equipo de INJU que se encargue específicamente de la selección de los jóvenes. Si bien el equipo técnico realiza entrevistas con los participantes, lo hace cuando estos ya están derivados. Se propone por tanto, que dentro del proceso de selección exista un último paso que sea llevado a cabo por un equipo de INJU (por fuera del que existe actualmente que no tendría capacidad para abordar esta tarea) y que tenga que ver con el ajuste del joven al perfil requerido en cuanto a convivencia y participación (Equipo Central INJU).

En esto coinciden algunos estudiantes, que sugieren que se realice un mayor estudio de los postulantes en cuanto a su situación socioeconómica, su salud mental y su posibilidad de adaptarse a una comunidad, teniendo el equipo técnico mayor participación en este proceso (Componente 2).

Por último, la empresa plantea que dentro de lo que le concierne, las mejoras de cara a la próxima edición se darán sobre todo en el rol de la coordinadora académica, que con la experiencia acumulada ha logrado conocer mejor cuáles son las necesidades de esta población y ha generado vínculos con otras instituciones con las que esperan mejorar la implementación de **propuestas**. Entre ellas, se plantea particularmente generar talleres vinculados a la limpieza, algo que no se había tenido en cuenta para la edición anterior: *“estamos pensando un taller de limpieza para el año que viene, porque son cosas muy... que capaz que las dimos por sentado, que son mayores de edad, universitarios, y bueno, nos dimos cuenta que no era tan así”* (Equipo Empresa). Por otro lado, al estar presente desde la llegada de los jóvenes, puede comenzar el año junto con ellos, a diferencia de lo que sucedió con la primera cohorte, pudiendo atender el primer contacto con la capital: *“yo entré en abril, entonces ya había arrancado, ahora ya en febrero llega gente nueva, en marzo empiezan las universidades, se pueden trabajar un montón de temas allí, más de cuando llegan a la ciudad, recorridos turísticos de la ciudad, etc.”* (Equipo Empresa).

En cuanto al **futuro próximo del programa**, en primer lugar, debe mencionarse que la empresa que actualmente gestiona CU tiene contrato durante tres años, esto es, hasta 2025, con posibilidad de renovación durante tres

años más, expresándose desde Sinergia la intención de continuar.

En relación a su rol, se entiende que no van a haber modificaciones hasta finalizado el contrato, dado que sus funciones están enmarcadas en ese acuerdo. Tampoco se espera que CU incorpore modificaciones de relevancia, entendiéndose que los cambios que se realizarán se vincularán a la implementación, al contenido y acciones, en una construcción del propio equipo en función de las necesidades evidenciadas, sin existir actualmente cambios previstos a nivel programático (Equipo Central INJU).

En cuanto a la expansión del programa, desde el equipo central se menciona la intención de INJU de generar otro edificio en Salto, para lo cual se realizaron dos licitaciones. Sin embargo, ambas quedaron desiertas y hasta el momento no se tiene novedades de que siga existiendo la intención de continuar con esta línea.

## 5. Síntesis

El presente informe tuvo como objetivo sistematizar los principales resultados del Componente 1 de la evaluación del Programa Ciudad Universitaria en su primera edición, 2022-2023. Para su elaboración se llevaron a cabo cuatro entrevistas grupales a los principales actores vinculados al programa, en las que se exploró tanto en aspectos del diseño como de la implementación y funcionamiento cotidiano.

En relación al **surgimiento del programa**, desde la dirección de INJU se sostuvo que el mismo aparece como respuesta a la solicitud de algunos gobiernos departamentales, que frente a la sostenida falta de cupos en sus hogares estudiantiles, solicitan que el MIDES pueda intervenir en esta problemática. Así surge la idea de generar un dispositivo de alojamiento y se decide que la gestión recaiga en un convenio público-privado, para lo cual se abre una licitación, que por algunos problemas, termina en una compra directa por excepción. El pliego de la misma, define algunos puntos claves para el futuro del programa: el mismo se desarrollará en un único edificio, con capacidad para 150 a 180 estudiantes, acondicionado y mantenido por la empresa, que además se encargará de lo que se denominó como Experiencia Ciudad Universitaria, un conjunto de talleres y capacitaciones destinadas a trabajar la autogestión del edificio, la integración y apoyen la continuidad educativa. La empresa seleccionada fue Sinergia, una entidad que si bien no contaba con experiencia de trabajo con esta población ya gestionaba edificios de “coliving” de gran magnitud.

Para el **ingreso** de los jóvenes, INJU estableció un cupo de 180 estudiantes (la capacidad del edificio), quedando en manos del Congreso de Intendentes, la definición de la cantidad de cupos por departamento y en la órbita de cada Intendencia, la selección de los jóvenes. En un principio se había definido que podrían ingresar únicamente estudiantes que contaran con la Beca del Fondo de Solidaridad o la de Bienestar Universitario (ya que los beneficiarios de dichas becas son seleccionados con un criterio socioeconómico). Sin embargo, dado el atraso en el comienzo de la implementación y que estas becas se deben gestionar a principio de año, el criterio se flexibiliza para que pudieran postularse jóvenes que aún sin contar con dichas becas, estuvieran dentro del perfil socio-económico, para lo cual la intendencia derivante debía presentar un informe social. Para el equipo central y el equipo técnico, en 2022, el proceso de derivación no funcionó correctamente: las Intendencias derivaron jóvenes cuyas declaraciones juradas evidenciaban un nivel de ingresos muy superior al perfil solicitado por el programa, lo que según el equipo central, llevó a que ingresaran jóvenes con diferencias socioeconómicas importantes. Esto no sucedió en 2023, año en el que el ingreso de la cohorte coincide con el año lectivo y la mayoría de los jóvenes derivados cuentan con alguna beca.

El atraso en el comienzo del programa en 2022, también ocasionó un desajuste en **la duración de la beca** de los participantes que ingresaron en ese año. Si bien se había establecido que los estudiantes tuvieran la posibilidad de permanecer en el programa un año, con opción a dos si cumplían con los requisitos, el ingreso se dio recién en setiembre-octubre de 2022, con lo que se decidió que continuaran en 2023, pero que solo el 20% pudiera

volver a renovar para 2024, quedando por tanto cupos libres para que ingresaran nuevos estudiantes en este año.

En cuanto a los **requisitos para la renovación**, si bien se establecen criterios académicos y vinculados a la participación en las actividades que propone el programa y a los acuerdos de convivencia, el equipo técnico también realiza una valoración social de cada estudiante, en las que se tienen en cuenta otros aspectos que en conjunto con los anteriores, determinan la renovación.

Para su funcionamiento, el programa cuenta con dos **equipos de trabajo**, uno provisto por la empresa y otro conformado por funcionarios de INJU. El equipo de la empresa se compone de un coordinador general, una coordinadora académica, un coordinador operativo, un sereno nocturno y un equipo de limpieza y mantenimiento. Se encarga de todos los aspectos del funcionamiento vinculado a lo operativo, a la vez que, a través de la coordinadora académica, se apoya a los jóvenes en su trayectoria educativa y se implementan propuestas vinculadas a los diferentes ejes del programa. El equipo de INJU se compone por un coordinador, una referente en salud mental y tres técnicas sociales, además de una becaria administrativa. Se encarga del acompañamiento individual y colectivo de los jóvenes a la vez que apoya las propuestas y actividades en conjunto con Sinergia. Si bien existe una división de roles, que implica tareas específicas para el coordinador y la referente de salud mental, la cantidad de estudiantes a los que deben atender, ha llevado a que todos los integrantes del equipo (a excepción de la administrativa) ejerzan el rol de “referente de piso” frente a un grupo de estudiantes, lo cual se entiende como un aspecto negativo, pues difumina la diferenciación de tareas dentro del equipo y lo sobrecarga.

En el **funcionamiento conjunto entre estos equipos** se evidencia un trabajo **permanente y complementario**, en el que se dividen las tareas para dar respuesta a las demandas que les competen a cada uno, pero manteniendo una **comunicación constante**. En el aspecto operativo se destaca la buena disposición de la empresa para dar respuesta a las diversas necesidades que surgen y a nivel de INJU, el fuerte trabajo de **acompañamiento** que se entiende como un diferencial del programa, frente al resto de las propuestas de alojamiento para jóvenes existentes en el país. Las **dificultades** que han surgido **en el modelo de co-ejecución** se vinculan al propio contrato que se estableció con la empresa, en el que no se previeron ciertos aspectos, por ejemplo, la reposición de implementos de cocina que no estaba establecida y de electrodomésticos que no fueron suficientes (Equipo Central INJU, Equipo Dirección INJU). De todos modos, estas dificultades se han ido sorteando, al decir de los entrevistados, apostando al diálogo y por buena disposición de la empresa, que ha dado respuesta para un buen funcionamiento, más allá de lo establecido por contrato.

En cuanto a la **coordinación y articulación institucional**, el ingreso al programa se basa en la vinculación con el Congreso de Intendentes, el cual gestiona los cupos y a través de sus intendencias, deriva a los jóvenes postulados. También con el Fondo de Solidaridad y con Bienestar Universitario, quienes confirman si los jóvenes derivados son o no perfil del programa. Además, el Fondo de Solidaridad da prioridad en el análisis para el otorgamiento de sus becas a los jóvenes que el programa tiene derivados e informa qué estudiantes las renuevan, dado que esto es clave también para la renovación en CU. Con Bienestar Universitario, se ha coordinado charlas y talleres, además de derivar jóvenes al espacio de psicoterapia y al comedor con el que este organismo cuenta. El vínculo con estas instituciones ha sido distinto, destacándose el buen trabajo de coordinación y articulación logrado con el Fondo de Solidaridad y evidenciándose mayores dificultades en el vínculo con Bienestar Universitario, que ha atendido las demandas de CU con ciertas demoras o no ha brindado las respuestas que el programa esperaba obtener. En este sentido, lograr mejorar los acuerdos de trabajo con este organismo, aparece como un deber para el programa.

Una buena parte de las coordinaciones realizadas por CU, se relacionan al área de la salud (ASSE, mutualistas y sanidad militar) y particularmente a la búsqueda de atenciones en **salud mental**, área en la que el programa encontró una fuerte demanda, donde el acceso a tratamientos es particularmente dificultosa y en la que CU no contaba con ningún convenio específico (Equipo Técnico CU). Frente a esto el equipo técnico buscó otros

recursos de atención a los que derivar a jóvenes para tratamiento (como la Clínica del Estrés de la Universidad Católica y el Centro de Intervenciones Psicoanalíticas Focalizadas) u obtener atenciones concretas (como es el caso de la Dirección Nacional de Protección Social a través de su Departamento de Salud Mental, con la que se accede a la consulta con un psiquiatra, de manera puntual para algunos jóvenes). Finalmente, en noviembre de 2023, INJU firma un convenio con el Centro Universitario Uno, para atención psicoterapéutica y valoraciones psiquiátricas de los jóvenes participantes de Ciudad Universitaria (e INJU Avanza), que no se logra valorar en esta instancia, dado que su comienzo coincide con esta evaluación, pero que se entiende como un logro de relevancia.

El programa también ha coordinado con el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES). Sin embargo, el vínculo ha quedado restringido al asesoramiento al equipo para el trabajo de **situaciones de violencia**, no habiéndose realizado otras actividades en conjunto, que para el equipo técnico serían de gran utilidad. Puntualmente también se ha coordinado con el Instituto Nacional de Alimentación (INDA), con el Programa Germina (INJU), con Diversidad de MIDES y con el Programa Uruguay Estudia.

En cuanto a las **condiciones edilicias** de Ciudad Universitaria, los diferentes actores valoran las mismas de manera muy positiva, por su comodidad y calidad. Sin embargo, desde el equipo central y técnico, se entiende que en términos ideales un edificio de tal dimensión no es adecuado para esta población, ya que dificulta el llegar a acuerdos y potencia los conflictos, presionando a su vez el trabajo en convivencia, punto con el que la empresa coincide.

En relación a la cantidad de **horas técnico disponibles** para la atención de los beneficiarios, existe acuerdo en la necesidad de aumentar su disponibilidad para atender correctamente las necesidades de los residentes o alivianar la carga de trabajo del equipo, aunque no hay coincidencia en la cantidad de recursos que harían falta. Por otra parte, tanto desde la empresa como desde el equipo técnico y el equipo central, se considera indispensable incorporar a un/a educador/a para la noche.

En cuanto a la **dinámica cotidiana del alojamiento**, es de destacar en primer lugar la apuesta a la **autonomía y autogestión** con la que funciona la residencia, en la que los jóvenes tienen libertad para el ingreso y salida del edificio, deben encargarse de la limpieza y orden cotidiano, a la vez que la presencia del equipo técnico se restringe al horario diurno de lunes a viernes.

Los principales **desafíos** que se han enfrentado en la dinámica cotidiana, se vinculan fundamentalmente a la atención de los **conflictos relacionados a la propiaconvivencia**: el orden y la limpieza, al uso de los espacios y ruidos molestos, y en menor medida, la rotura y robo de vajilla. Los **vínculos** entre los jóvenes también han sido un aspecto a atender, si bien desde el equipo central se entiende que no han sido las dificultades más importantes, ya que en general se logran canalizar. Estas dificultades se relacionan a diferentes factores que contribuyen a generarlos o los potencian: la cantidad de estudiantes y la dificultad que implica para llegar a acuerdos; la falta de experiencia previa en convivencia y la cantidad de tiempo que comparten a diario; la duración de la beca, que dificulta ver los resultados del trabajo realizado para generar buenos hábitos de convivencia; y, la no renovación de la beca, ya que cuando los estudiantes saben que no van a continuar tienden a dejar de cumplir con los acuerdos de convivencia.

Particularmente el **horario de la noche**, se visualiza por parte del equipo técnico, el equipo central y el de la empresa, como un momento del día clave en relación a los problemas de convivencia, por la llegada de los jóvenes de sus distintas actividades cotidianas y por la falta de presencia de personal técnico en el edificio.

Los temas de **salud mental** también han implicado un trabajo y un desafío muy importante para el programa y particularmente el acompañamiento en crisis ha demandando fuertemente al equipo. Los actores vinculan la relevancia de este fenómeno a diferentes factores: la etapa particular de la vida en la que estos jóvenes se encuentran, con cambios importantes como el inicio de la educación terciaria, la migración y la adaptación a la vida en comunidad; los efectos de la pandemia que implicó para muchos un período de gran aislamiento y de

estudiar virtualmente, pasando ahora a un nuevo formato de educación y a una convivencia masiva; las historias de vida duras atravesadas por varios de estos jóvenes; y el efecto de la masividad, que por una cuestión estadística, implica la presencia de una cantidad importante de casos a atender.

El programa también ha tenido que enfrentar la ocurrencia de tres **situaciones de acoso y abuso sexual**: el caso de un estudiante que fue responsable de situaciones de acoso fuera de CU; el de un becario que acosaba sexualmente a algunas de sus compañeras; y el caso de una joven que vivió una situación de abuso en CU y con la que el equipo perdió todo contacto.

Otras problemáticas que ha tenido que afrontar el programa ha sido la de algunos jóvenes que **no logran cubrir su alimentación**, entre los que algunos terminaron por darse de baja del programa. Por último, también se menciona la **falta de participación** de algunos jóvenes en las actividades propuestas por CU y algunos casos de **abandono educativo** o que no tienen lo académico como una prioridad, frente a otras áreas de su vida, como la laboral.

Frente a estas dificultades o desafíos el programa ha generado diversas **respuestas**. Se destaca el fuerte **trabajo para la mejora de la convivencia**, aspecto que se aborda tanto en la dinámica diaria con los estudiantes como en los espacios específicos de encuentro y los ajustes realizados en cuanto al **control y la aplicación de sanciones**(observaciones) frente a incumplimientos de las reglas. En relación a los temas de salud mental, el equipo ha respondido a través de la **escucha**, el **apoyo** y la **contención**, en entrevistas personales o en atención en crisis a la vez que se ha buscado el apoyo y se **ha derivado y hecho enlace con otros servicios** vinculados a la temática (Equipo Técnico CU). Este también es el caso de las situaciones de falta de alimentos, en las que el equipo ha coordinado con otros servicios. También en las situaciones de acoso y abuso se realizaron coordinaciones y se realizó la denuncia correspondiente. El programa también incorporó **cámaras** en los espacios comunes del edificio, a fin de contar con un respaldo frente a la reiteración de nuevos acontecimiento de gravedad. Cabe destacar que el programa ha enfrentado dificultades para responder ante los robos y rotura de implementos del edificio, en el primer caso porque el control de este tipo de sucesos es difícil de llevar a cabo; en el segundo, porque no hay forma de imponer a los estudiantes que paguen los faltantes, por no ser MIDES un organismo recaudador, a la vez que no estaba previsto que la empresa realizara reposiciones de algunos implementos específicos, como la vajilla. Por último, frente al rezago o abandono educativo y la falta de participación, si bien el equipo puede estar más atento cuando observa estas situaciones, el programa no contaba con un reglamento que le amparare para generar controles periódicos y dar de baja o sancionar a los jóvenes que no cumplen con estos aspectos durante su participación, más allá del momento de la renovación.

Frente a las diversas dificultades enfrentadas, durante su primera edición CU ha incorporado una serie de **modificaciones para mejorar su gestión** y ha podido visualizar una serie de **aspectos a mejorar**. En primer lugar, el programa ha incorporado **recursos humanos** a su equipo técnico, a pesar de lo cual existe acuerdo en que este trabajaría mejor si se incorporara más personal. Desde la perspectiva del equipo central, equipo técnico y de la empresa la necesidad de mayores recursos aparece como una necesidad importante, a la que se debería responder a la brevedad, para poder dar abasto con la demanda de trabajo que implica la gestión del programa para el equipo técnico. Como fue mencionado antes, estos equipos también plantean la necesidad de que se incorpore un recurso con perfil educativo para las noches y fines de semana o al menos las primeras horas de la noche, en las que la convivencia se ve tensionada y en donde pueden surgir emergencias, sobre todo vinculadas a la salud mental, con los riesgos que esto implica. Desde el equipo técnico también se propone ampliar las horas de trabajo al menos para una de las integrantes que se encuentra contratada por cuatro horas y sumar un recurso con perfil administrativo de manera permanente, al que delegar las tareas de dicha área. También se plantea la necesidad de contar con una mayor **capacitación** y con un **espacio de cuidado**, donde formarse y abordar aspectos vinculados al ejercicio de su rol.

Como fue mencionado antes, la implementación del programa implicó tomar conocimiento de la relevancia de las situaciones de **salud mental** presente en esta población. Esto llevó a que se incorpore un **convenio**, que como

fue abordado previamente, busca dar respuesta a la dificultad para lograr atenciones en salud mental para muchos de estos jóvenes. A pesar de esto, el equipo técnico visualiza la necesidad de contar con un **referente en salud mental** (aparte de la referente del propio equipo) que pueda hacer de soporte frente a las diversas situaciones que este debe abordar. También se demanda, específicamente contar con un **asesoramiento vinculado a la atención de situaciones de abuso**, que acompañe y oriente al equipo para su abordaje.

En relación a la **convivencia**, CU ha incorporado varios **cambios en su funcionamiento**, como pautar horarios de uso de los espacios comunes (para disminuir el tránsito y por tanto también los ruidos molestos) y controlar la asistencia a los encuentros de piso donde los problemas de convivencia son abordados. A su vez, el programa comienza a recurrir a las **sanciones (observaciones)** con mayor frecuencia, como apoyo cuando la apuesta al diálogo no da las respuestas esperadas (a la vez que permite generar un registro que ampare al equipo a la hora de tener que afrontar una baja). Por último, cabe reiterar que frente a las situaciones de abuso y acoso el programa decide incorporar cámaras de seguridad, como forma de contar con un respaldo frente a la posibilidad de que estas u otras situaciones de gravedad se produjeran nuevamente.

Hacia la siguiente edición Ciudad Universitaria decide mejorar sus **reglamentos**, realizando algunos ajustes para ampliar las situaciones que abarca y que el equipo esté amparado a la hora de actuar, que serán avalados por el área jurídica del MIDES, algo que no se había implementado para los reglamentos de la primera edición.

En relación al **proceso de selección**, desde el equipo central se plantea haber realizado un trabajo conjunto con las intendencias, para que la derivación se ajuste más al perfil requerido. Sin embargo, este equipo considera que esto no será suficiente y que debería existir un equipo de INJU (más allá del equipo técnico de CU) que se encargue específicamente de la selección de los jóvenes, teniendo en cuenta aspectos vinculados a la posibilidad del postulante de adaptarse al perfil requerido en cuanto a convivencia y participación en CU.

Por último, en lo que refiere a la empresa, esta entiende que las mejoras hacia la siguiente edición estarán vinculadas al **rol de la coordinadora**, que con la experiencia acumulada ha logrado conocer mejor cuáles son las necesidades de esta población y ha generado vínculos con otras instituciones con las que espera mejorar la implementación de **propuestas**.

En síntesis, el transcurso de la primera edición, enfrentó al programa a una serie de desafíos, ante los cuales ha respondido de diferente manera: incorporando recursos y convenios, recurriendo al trabajo conjunto con otras áreas del ministerio u otras instituciones y ajustando su funcionamiento cotidiano. Actualmente el ministerio cuenta con un convenio vigente con la empresa que cogestiona CU hasta 2025, que puede renovarse por tres años más, por lo que en el futuro cercano no se prevén modificaciones de relevancia en cuanto al funcionamiento del programa en el actual edificio. Sin embargo, se evidencia la necesidad de mejorar algunos aspectos de la implementación, entre los que destacan incrementar los recursos humanos del equipo técnico de CU y las herramientas con las que cuentan para atender las diversas problemáticas que surgen, fundamentalmente las vinculadas a la salud mental, a las historias de abuso y violencia con las que llegan algunos jóvenes y las que se pueden llegar a generar en este espacio, a los conflictos que aparecen en una convivencia masiva y en menor medida a la falta de participación y abandono o dificultad educativa de algunos jóvenes. Particularmente, la mejora en el abordaje de las situaciones de salud mental, fundamentalmente las de mayor gravedad, aparece como un punto importante a trabajar, tanto para mejorar la respuesta que se brinda a los jóvenes como para sostener al equipo en su trabajo cotidiano. Brindar espacios de cuidado de equipo, instancias de capacitación y asesoramientos puntuales frente a intervenciones complejas podrían ser algunos de los aspectos a incorporar. Por último, la articulación con algunos organismos aparece también como un aspecto a mejorar. Se propone trabajar en el fortalecimiento de los acuerdos de trabajo conjunto, con algunos organismos clave que según los actores entrevistados, no han brindado las respuestas esperadas o lo han hecho con demoras.

## **6. Referencias**

Instituto Nacional de la Juventud. Llamado a Compra Directa por Excepción N° 94/2022.

Programa Ciudad Universitaria INJU. Edición 2022-2023. Documento de diseño.