



UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA
URUGUAY

PRORECTORADO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA | CSGA

Unidad de Capacitación

José Jorge (Tito) Martínez Fontana

PLAN DE CAPACITACION Y FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA UDELAR

2011 - 2013

**Proyecto: Diagnóstico de
Oportunidades Formativas y de
Capacitación de los funcionarios de la
Universidad de la República**

Introducción. El marco Institucional y antecedentes del diagnóstico de necesidades de Capacitación.

Propósito y Marco Institucional

Este proyecto obedece y se enmarca en los objetivos estratégicos propuesto por la Comisión Programática Presupuestal que integrarán el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República¹ y se alinea a las orientaciones y recomendaciones efectuadas por el equipo de evaluación externa de la Unidad de Capacitación.

Responden a los **objetivos estratégicos**, formulados por la UC y concebidos para el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de su actividad en el marco de sus planes de acción:

- **Formación y capacitación a lo largo de la vida.** Contribuir mediante una oferta educativa sistemática e integrada a la formación a lo largo de la vida de los funcionarios de la UR para: (i) concretar la acreditación de estudios secundarios, (ii) propulsar la continuidad educativa brindando posibilidades para la inserción de los funcionarios en el Sistema de Enseñanza Terciaria Pública, (iii) promover el acceso a las instancias de capacitación con alcance y presencia en todo el territorio del país.
- **Sistema Integrado de Capacitación.** Desarrollar un sistema integrado de Capacitación que posibilite la formación de los funcionarios en base a trayectorias educativas articuladas a su carrera profesional y funcional, de manera de valorar adecuadamente sus talentos y capacidades en el desempeño de su tarea.
- **Transformación de la UdelaR.** Propiciar la formación de los funcionarios a través de la investigación en gestión universitaria, el diseño y ejecución de acciones de capacitación que redunden en una gestión más ágil y eficiente, promoviendo a su vez instancias de formación vinculadas al conocimiento de la historia y la cultura institucional del cogobierno universitario.

A su vez, los antecedentes relativos al enfoque educativo y pedagógico presentes en este proyecto, se sustentan en el proceso de reflexión y sistematización de las actividades de formación continua realizada por la Unidad de Capacitación (UC).

¹ Res. N° 23 del CDC del 08/06/10

Entre las funciones de las unidades de capacitación, se encuentra la de promover y generar las oportunidades educativas que contribuyan a la dinámica de la mejora de la gestión permanente.

Por ello el desarrollo de un proceso de diagnóstico de las condiciones organizacionales para el desarrollo de las acciones de capacitación y formación resulta un punto clave a los efectos de la planificación, diseño y ejecución de la actuación educativa, y actúa como una plataforma de sustentación dinámica que potencialice los recursos existentes y permita concretar una trayectoria de formación permanente de los funcionarios de la UdelaR.

Este proyecto encuentra su antecedente en el diagnóstico de necesidades de capacitación y formación continua efectuado el período junio 2003–junio 2004², que permitió la elaboración de los sucesivos planes de la UC, la determinación de su malla curricular y de la estructura del Área Docente.

Se propone en esta etapa un estudio de abordaje multidisciplinar que permita un relevamiento descriptivo e interpretativo de las oportunidades educativas, basadas en las percepciones e interpretaciones de los funcionarios de la UdelaR, incluyendo distintos aspectos de la cultura y el clima organizacional, los lineamientos estratégicos de la institución y las potencialidades para el desarrollo eficaz de las acciones de capacitación.

Los resultados de esta indagación posibilitarán la elaboración de un Plan de Capacitación y Formación de los funcionarios, incorporando un enfoque colaborativo e integrado en el desempeño de las funciones en la construcción de trayectorias formativas articuladas con la carrera funcional.

Cabe esperar entonces, un impacto en la carrera profesional de los funcionarios no docentes de la UdelaR, cuyo alcance requiere un conjunto de estudios sostenidos de las condiciones del cambio y sus posibles implicancias en las expectativas, las modalidades de desempeño y en la productividad del personal y colectiva de la institución universitaria.

Objetivo General

- Realizar un diagnóstico de las oportunidades formativas para la elaboración del Plan de Capacitación y Formación de los funcionarios de la Universidad de la República.

² www.capacitacion.edu.uy

Objetivos Específicos

- Determinar las áreas problemáticas asociadas a las acciones de capacitación.
- Propiciar la más amplia participación de los distintos actores involucrados en el análisis para la determinación de los requerimientos de capacitación y formación.
- Determinar aspectos de la cultura y el clima organizacional que se relacionan con la gestión administrativa y que son necesarios atender para propiciar el mejor resultado de la capacitación.
- Identificar las competencias que posibiliten el adecuado diseño de la oferta de formación y contribuyan a la elaboración de trayectorias educativas de la carrera profesional.
- Elaborar los lineamientos generales de un Plan de Capacitación y Formación (2011–2013) para los funcionarios de la Universidad de la República.

Modalidad de actuación

Para cumplir con los objetivos antecedentes, creemos necesario establecer el enfoque metodológico de la intervención indagatoria con carácter descriptivo–interpretativo a través del empleo de técnicas del análisis cuantitativo y cualitativo.

Esta opción metodológica pondrá énfasis en la complementariedad de los cuantitativo y cualitativo, remitiéndose al campo de la construcción de sentido y significado, el cual se expresa a través del decir de los sujetos sobre su accionar cotidiano en contextos determinados.

La implementación de esta metodología requiere necesariamente de la constitución de un equipo multidisciplinario que profundice y lleve adelante este proyectos de indagación del diagnostico de oportunidades de Capacitación para los funcionarios no docentes de la UdelaR.

Este equipo de trabajo multidisciplinario orientará su actuación en el análisis de los distintos registros que surgen de las técnicas aplicadas, considerando de fundamental importancia las opiniones de los actores involucrados cotidianamente en la construcción de la institución universitaria. Así, la metodología es participativa, basada en el principio de autoconocimiento de las actividades y del valor sustantivo que adquiere el intercambio de experiencias entre los funcionarios de la UdelaR.

Como elemento de partida en las técnicas de intervención, se procederá al Análisis de los datos surgidos en el Censo Universitario efectuado en el presente año, de esta manera se aspira a contar con una sólida información estadística para el diagnóstico de oportunidades de capacitación.

Conjuntamente con dicha actividad se elaborará y aplicará una Encuesta para los funcionarios que permita recabar información respecto a las oportunidades de capacitación, así como aproximarnos a una lectura de aspectos organizacionales referidos a las condiciones de desarrollo de las funciones y tareas. Se realizarán una serie de Talleres de Intercambio sobre la formación permanente de los funcionarios de la UdelaR, los cuales pretenden, mediante el intercambio conversacional, establecer la trama de sentido y significado de la formación representada en los funcionarios.

Simultáneamente, se efectuarán una serie de Entrevistas en Profundidad con las autoridades universitarias, funcionarios comprendidos en los distintos niveles de conducción, representantes del cogobierno y de las asociaciones gremiales de los distintos órdenes. Estas entrevistas tienen por objetivo conocer las opiniones, los sentidos, las valoraciones y las consideraciones que merece para los actores entrevistados la capacitación del personal de la UdelaR.

Para el desarrollo de las distintas técnicas de relevamiento de información y análisis de los distintos datos y registros, el equipo multidisciplinario se constituye con el aporte del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, conjuntamente con el equipo técnico-pedagógico y de los Coordinadores de capacitación de los distintos servicios universitarios.

El Área Docente elaborará el Informe Final del Proyecto, el cual deberá ser aprobado por la Comisión Coordinadora de la Unidad de Capacitación constituyéndose en el insumo principal para el Plan de Capacitación y Formación 2011-2013.

Propuesta de modalidad de intervención indagatoria: Talleres/Grupos de discusión y Entrevistas en Profundidad, en el marco del Diagnóstico de Oportunidades Formativas y de Capacitación de los funcionarios de la Universidad de la República.

Introducción

La propuesta de intervención indagatoria se basa en un estudio de abordaje multidisciplinar que permita un relevamiento descriptivo e interpretativo de las oportunidades educativas respecto a la formación y capacitación, basado en las percepciones e interpretaciones de los funcionarios de la UdelaR que incluya aspectos de la cultura organizacional, lineamientos estratégicos de la institución y potencialidades para el desarrollo de acciones de capacitación, y está en consonancia con los objetivos específicos del diagnóstico.

Entre los *propósitos de la modalidad de intervención indagatoria “Talleres/Grupos de discusión”* se encuentran:

- Contribuir al conocimiento de las tramas de sentido y significado que la formación representa para los funcionarios de la UdelaR, en relación a aspectos de la cultura organizacional y los lineamientos estratégicos de la institución universitaria.
- Relevar las percepciones e interpretaciones de los funcionarios de la UdelaR respecto a las oportunidades educativas brindadas desde la capacitación, en la construcción de trayectorias formativas articuladas con la carrera funcional promovidas por la Universidad.
- Indagar las representaciones de los funcionarios respecto a las potencialidades y obstáculos en la transferencia de los aprendizajes al desempeño cotidiano de las tareas, al impacto en la productividad personal y colectiva y a los cambios en la organización universitaria.

Talleres/Grupos de discusión

Metodología

Se propone como dispositivo metodológico la realización de *Talleres de Intercambio sobre la formación permanente de los funcionarios de la UdelaR* mediante la técnica de los grupos de discusión.

La metodología de trabajo en los talleres es participativa, basada en el principio de autoconocimiento de las actividades y del valor sustantivo que adquiere el intercambio de experiencias entre los sujetos.

Estas instancias permitirán el intercambio conversacional y la interacción de las opiniones de los actores involucrados, mediante la expresión y el decir de los sujetos sobre su accionar cotidiano en los contextos laborales y formativos determinados, estableciendo las distintas tramas de sentido y significado que la formación representa para los funcionarios de la UdelaR.

Recorte metodológico de los talleres

Actividades: 8 talleres (todos en Montevideo)

4 talleres (A) en una primera etapa con consideraciones metodológicas específicas y diferentes a otros 2 talleres (B) y a 2 talleres (C) a implementarse (B y C) posteriormente.

Los ejes temáticos abordados en los talleres A y B (con la técnica de grupos de discusión) abarcan los objetivos planteados en la propuesta indagatoria, fueron discutidos oportunamente en el equipo multidisciplinario y se definen en las pautas de coordinación/conducción del taller A y B y en sus diseños metodológicos (ver anexos).

Duración máxima de 2 horas cada taller. Las sesiones serán grabadas en audio digital.

Criterios de conformación de los grupos por taller

Máximo 15 participantes por grupo en cada taller.

El esquema de integración de los participantes y conformación de los grupos en cada taller toma en cuenta las siguientes variables:

- Sexo.
- Antigüedad como funcionario de la UdelaR.
- Escalafón: Profesionales A / Técnicos B / Administrativos C / Especializados D / Oficios E / Servicios Generales F.
- Nivel de Conducción: Operativo, Nivel 1 Jefe, Nivel 2 Director de Departamento, Nivel 3 Director de División.
- Servicio universitario de procedencia Participación en actividades de capacitación (en los últimos 3 años).

Taller A

Los grupos serán estructurados y conformados con una selección de los integrantes por mecanismo de elección mediante muestreo dirigido al azar, considerando los siguientes criterios:

- Mujeres y hombres: distribución porcentual/representación proporcional por sexo según la composición de los funcionarios no docentes³.
- Antigüedad en la UdelaR: representación proporcional tomando el factor de año de ingreso a la UdelaR.
- Escalafones: representación proporcional de los diferentes niveles escalafonarios.
- Niveles de conducción: representación proporcional de los diferentes niveles de conducción.
- Servicios universitarios: representación proporcional considerando la procedencia de diferentes servicios universitarios.

Taller B

Los grupos serán estructurados y conformados con una selección de los integrantes por mecanismo de elección mediante muestreo dirigido al azar, considerando los siguientes criterios:

- Mujeres y hombres: distribución porcentual/representación proporcional por sexo según la composición de los funcionarios no docentes⁴.
- Antigüedad en la UdelaR: representación proporcional tomando el factor de año de ingreso a la UdelaR.
- Escalafones: un grupo integrado con representación proporcional por funcionarios de los escalafones A, B y C; otro grupo integrado con representación proporcional por funcionarios de los escalafones D, E y F.
- Niveles de conducción: representación proporcional de los diferentes niveles escalafonarios.
- Servicios universitarios: representación proporcional considerando la procedencia de diferentes servicios universitarios.

³ A relevar como característica sociodemográfica en el fuenteo del Censo de funcionarios de la UdelaR (en proceso).

⁴ A relevar como característica sociodemográfica en el fuenteo del Censo de funcionarios de la UdelaR (en proceso).

Taller C

Los grupos serán estructurados y conformados con una selección de los integrantes por mecanismo de elección mediante muestreo dirigido al azar, considerando los siguientes criterios:

- Mujeres y hombres: distribución porcentual/representación proporcional por sexo según la composición de los funcionarios no docentes⁵.
- Antigüedad en la UdelaR: representación proporcional tomando el factor de año de ingreso a la UdelaR.
- Escalafones: representación proporcional de los diferentes niveles escalafonarios.
- Niveles de conducción: un grupo integrado con representación proporcional por funcionarios de los niveles de conducción 1, 2 y 3; otro grupo integrado por funcionarios del nivel operativo.
- Servicios universitarios: representación proporcional considerando la procedencia de diferentes servicios universitarios.

No obstante el mecanismo de selección, la convocatoria–invitación a la participación en el taller no tiene un carácter obligatorio.

Estrategia de invitación (“reclutamiento”)

Luego de seleccionados los integrantes para los diferentes grupos de los talleres se los invita personalmente por teléfono, email y/o de forma presencial a partir de los datos personales con que se cuentan desde RRHH de la UdelaR.

Los criterios de invitación a participar en los talleres se basan en las siguientes pautas:

- La invitación se apoya en el conocimiento e información con la que cuentan los funcionarios seleccionados a partir de la estrategia de difusión y comunicación del diagnóstico a la interna de la UdelaR.
- Las invitaciones a participar en los talleres deben de explicar con claridad las características, finalidades y alcances, y establecer lugar, hora y día de la actividad. En los días anteriores al taller se confirma, telefónicamente, la participación del funcionario.
- Las invitaciones se intentan realizar de forma tal que los participantes no se

⁵ A relevar como característica sociodemográfica en el fuenteo del Censo de funcionarios de la UdelaR (en proceso).

sientan predispuestos en uno u otro sentido por los realizadores del estudio.

- En todos los casos se invita un número de 18 personas para asegurar una participación no menor a 12.
- Para el trabajo de invitación (“reclutamiento”) se elaborará una pauta de convocatoria general que se adecuará a la modalidad seleccionada y se capacitará a un equipo en la tarea de realizar los contactos, promover y confirmar la participación (Coordinadores de Capacitación, otros funcionarios universitarios, equipo técnico-administrativo de la Unidad).

Operativa y Recursos

Recursos humanos

Un coordinador, un técnico encargado del registro y sistematización de lo trabajado y un técnico de apoyo logístico por grupo de taller.

Recursos materiales

Los grupos trabajan en un ambiente especialmente acondicionado para las características del trabajo a realizar y con el equipamiento e insumos necesarios:

- Local adecuado para la realización de talleres con pizarrón.
- PC y proyector multimedia.
- Grabadora digital de audio.
- Papelería: papelógrafos, hojas en blanco, marcadores y lapiceras.
- Café y agua mineral.

Grupos de discusión

Dimensiones sobre las que se propone indagar:

- Sentido y significado de la capacitación para los trabajadores.
- Determinar áreas problemáticas vinculadas a la capacitación.
- Determinar los requerimientos de capacitación.
- Aspectos de la cultura organizacional que se relacionan con la gestión administrativa necesarios para propiciar mejora de la capacitación.

Taller A

1. Qué entienden ustedes por capacitación laboral?.
- 2.Cuál consideran que es el objetivo de la capacitación de los funcionarios de la UdelaR?.
3. Por qué es importante la capacitación?.
4. Qué cuestiones consideran que pueden propiciar un buen resultado de la capacitación (indagar contenidos, gestión de los cursos de capacitación y aspectos organizacionales en los lugares de trabajo)?.
5. Cuándo podemos decir que falla la capacitación (indagar contenidos, gestión de los cursos de capacitación y aspectos organizacionales en los lugares de trabajo)?.
6. Considerando la oferta de capacitación de la UCap: Cuáles son las modalidades o formatos de capacitación que les han resultado más interesantes y por qué (presencialidad/a distancia, metodologías más tradicionales de tipo aúlico, metodologías más participativas y colectivas)?.
7. Qué aspectos deberían tenerse en cuenta a la hora de diseñar trayectorias educativas en el marco de la carrera profesional de funcionarios no docentes de la UdelaR?.

Taller B/C

1. Qué entienden ustedes por capacitación laboral?.
- 2.Cuál consideran que es el objetivo de la capacitación de los funcionarios de la UdelaR?.
3. Por qué es importante la capacitación?.
4. Qué cuestiones considera que pueden propiciar un buen resultado de la capacitación? (indagar contenidos, gestión de los cursos de capacitación y aspectos organizacionales en los lugares de trabajo).
5. Desde su experiencia cuando considera que falla la capacitación? (indagar contenidos, gestión de los cursos de capacitación y aspectos organizacionales en los lugares de trabajo).
6. Considerando la oferta de capacitación de la Ucap: Cuáles son las modalidades o formatos de capacitación que les han resultado más interesantes y por qué? (presencialidad/a distancia, metodologías más tradicionales de tipo aúlico, metodologías más participativas y colectivas).

7. Considera que los cursos que ha realizado en la Unidad tienen una lógica de trayectoria educativa (en el sentido de recorrido con direccionalidad) (El punto es si puede vincular los cursos realizados en algún sentido que se relacione con su trabajo).
8. Qué cuestiones facilitaron y cuáles obstaculizaron el desarrollo de sus trayectorias personales de capacitación laboral dentro de la UdelaR?.
9. Qué aspectos deberían tenerse en cuenta a la hora de diseñar trayectorias educativas en el marco de la carrera profesional de funcionarios no docentes de la UdelaR?.

Nota:

En el caso del taller C y en particular con niveles de de conducción se propone indagar en particular sobre lo que deciden y definen en relación a los procesos de capacitación de los funcionarios que tienen a cargo.

Se incorporaría:

Que nivel de definición y decisión maneja usted en relación a los procesos de capacitación de los funcionarios que tiene a cargo?.

Entrevistas en profundidad

Metodología

Se realizarán entrevistas individuales, de aproximadamente una hora de duración.

Para la realización de las entrevistas se propone una pauta – guía con preguntas abiertas, las cuales serán estructurarán de manera flexible las entrevistas.

Las entrevistas serán grabadas con autorización de los entrevistados para la posterior desgrabación, procesamiento y análisis.

Las dimensiones sobre las que se llevará adelante la indagación

- Objetivos de la capacitación. Su valoración institucional.
- Identificación de ventajas y desventajas detectadas para la capacitación.
- La relación entre la mejora de la gestión y la capacitación.
- Significados asociados a la profesionalización de la carrera no docente.

- Dificultades percibidas para la capacitación del personal no docente.

Los candidatos a ser entrevistados

- Pro-rectores: Investigación, Enseñanza, Gestión y Extensión.
- Rector.
- FEUU.
- AZUR.
- AFFUR.
- Secretarios por Área (Salud, Científico Tecnológica, Agraria, Artística, Social)

Pauta de Entrevista en Profundidad

1. Cuál considera usted que es el objetivo de la capacitación de los funcionarios de la UdelaR?.
2. Por qué es importante la capacitación?.
3. Qué sentidos asume en relación al trabajo?.
4. Identifica aspectos diferenciales de la capacitación de los funcionarios de la UdelaR en relación a la de otros funcionarios públicos?.
5. Usted sabe que la capacitación se encuentra coordinada en la UdelaR por órganos de cogobierno, ¿qué aporta como diferencial, el cogobierno al desarrollo de los procesos de capacitación y formación de los funcionarios de la UdelaR?.
6. Qué relación considera que debería existir entre capacitación y mejora de la gestión?.
7. Qué cuestiones desde su perspectiva han facilitado el desarrollo de los procesos de capacitación de funcionarios en la UdelaR?.
8. Qué cuestiones considera que han obstaculizado desde lo institucional el desarrollo de los procesos de capacitación de funcionarios en la UdelaR?.
9. Que cuestiones habría que atender –a nivel de la UdelaR como organización– para propiciar un mejor resultado de la capacitación?.
10. Sigue siendo relevante desde su perspectiva la profesionalización de la carrera no docente en el marco de los procesos de mejora de la gestión?.
11. Qué significados asume la misma para la Universidad en el momento actual?.

12. Qué cuestiones se deberían considerar a la hora de elaborar/construir trayectorias educativas vinculadas a la carrera “funcional”?

Metodología mixta de investigación

Fundamentación de la propuesta

Nuestra propuesta tiene un enfoque de carácter descriptivo - interpretativo, para lo cual nos centramos en un primer momento en las características de la metodología cuantitativa o empírico-analítica, fundamentada en la generación de conocimiento desde una perspectiva que sigue un proceso hipotético-deductivo, para luego aplicar técnicas e instrumentos propios de la investigación basada en diseños, con el objetivo de permitirnos la comprensión de la “realidad” no como algo estable que se pueda objetivar. Sino como un objeto con credibilidad puesto que buscamos la confirmabilidad y el consenso de los implicados.

Algunas de las características de esta perspectiva metodológica son (Albert, 2007; Latorre, Del Rincón y Arnal, 2003; Mateo y Vidal, 2000):

- Visión objetiva, positivista, tangible y externa al investigador de la realidad educativa.
- Busca generalizar resultados a partir de muestras representativas.
- Se centra en fenómenos observables.
- Se basa en los principios de objetividad, evidencia empírica y cuantificación.
- Su finalidad es conocer y explicar la realidad para controlarla y realizar predicciones.
- Utilizan básicamente procedimientos hipotéticos-deductivos, es decir, la mayoría de los problemas de investigación no se fundamentan en la realidad educativa, sino que surgen de las teorías (contraste de teorías).
- Establece como criterios de calidad la validez (interna y externa), la fiabilidad y la objetividad.
- Los instrumentos, válidos y fiables, para la recogida de datos implican la codificación de los hechos (p. ej.: cuestionarios, escalas de medida, entrevistas estructuradas, etc.).
- El análisis de los datos es cuantitativo (deductivo y estadístico) y está orientado a la comprobación, y contrastación.

La IBD se centra, por tanto, en el diseño y exploración de todo tipo de innovaciones educativas, a nivel didáctico y organizativo, considerando también los núcleos de esas innovaciones, y contribuyendo, consecuentemente, a una mejor comprensión de la naturaleza y condiciones del aprendizaje (Bell, 2004).

Las características básicas que definen la IBD (Design-Based Research Collective, 2003; Reeves, Herrington y Oliver, 2005):

1. los objetivos centrales del diseño de entornos de aprendizaje y el desarrollo de teorías o “prototeorías” de aprendizaje están entrelazados;
2. el desarrollo y la investigación se producen mediante ciclos continuos de diseño, desarrollo, análisis, y rediseño;
3. la teorías generadas deben ser compartidas, comunicando las implicaciones más relevantes a otros prácticos y diseñadores educativos;
4. debe explicar como funcionan los diseños en escenarios reales;
5. el desarrollo de esas explicaciones se basa en métodos que documentan y conectan con procesos de publicación de resultados de interés;
6. conlleva un compromiso a largo plazo que implica una reformulación continua de protocolos y cuestiones;
7. se basa en una colaboración intensa entre investigadores e implicados;
8. comporta un compromiso con la construcción y explicación de teorías mientras soluciona problemas reales.

Objetivo general del Proyecto

- Realizar un diagnóstico de las oportunidades formativas para la elaboración de un Plan de Capacitación y Formación de los funcionarios de la Universidad de la República.

Problemática a ser abordar

- Identificar las áreas problemas de la gestión universitaria.

Objetivos específicos

- Describir y analizar las diferentes áreas problemáticas asociadas a las acciones de capacitación.
- Identificar las competencias que permitan en un futuro cercano la construcción de trayectorias formativas en la carrera profesional del

funcionario de la UdelaR.

Muestra

Surgirá del total de los funcionarios técnicos, administrativos y de servicio de la UdelaR – (T/A/S), que fueron censados en el año 2009 (N=5811)⁶ y se encuentran desempeñando funciones en:

- Lugar de desempeño laboral – servicios universitarios por área de conocimiento:
 - Ciencias agrarias – Agronomía y Veterinaria – (495).
 - Ciencia y Tecnología – Arquitectura, Ciencias, Ingeniería y Química – (465).
 - Sociales y Humanas – Bibliotecología, LICOM, Ciencias económicas, C. Sociales, Derecho y Humanidades y Ciencias de la Educación – (638).
 - Ciencias de la salud – Enfermería, Medicina, Higiene, Odontología, Psicología y Hospital de Clínicas – (3296).
 - Artística – Bellas Artes y Música– (53).
- Lugar de desempeño laboral – servicios universitarios del interior del país:
 - CURE – Maldonado/Rocha y Treinta y Tres. – (4).
 - CUP – Paysandú – (3).
 - CUR – Rivera– (3).
 - Regional Norte – Salto– (55).
- Lugar de desempeño laboral – en Montevideo:
 - Oficinas Centrales (Oficinas e ISEF) –(799).

En una primera instancia se realiza un muestreo teórico de acuerdo a los siguientes criterios:

- Tamaño de los servicios.
- Antigüedad.
- Número de funcionarios TAS.
- Número de estudiantes.
- Números de docentes.

⁶ Datos del Censo de funcionarios docente y no docentes año 2009.

- Representatividad de los escalafones.
- Coordinadores de Capacitación.
- Sistemas horizontales de gestión.

Quedando seleccionadas en este muestreo:

- Agronomía.
- Química.
- Ciencias Económicas.
- Psicología.
- Bella Artes.

Servicio	Sistemas integrados de gestión					Nro. estu- diantes	Nro. do- centes	Nro. funcionarios								
	SGB	SGB int.	Exp. Ele	G. Res	SIAP			A	B	C	D	E	F	Q	R	TOT
Agronomía	*	*	*	*	-	1742	332	8	1	73	27	101	35	0	0	245
Ciencias Económicas	*	*	*	*	-	12341	887	9	3	94	8	27	24	0	0	165
Psicología	*	*	*	*	-	2086	341	6	1	42	8	16	19	0	1	93
Química	*	*	*	*	-	4326	389	7	1	27	1	15	13	1	2	67
Bellas Artes	*	*	*	*	-	2003	169	2	1	24	3	2	0	0	0	32

En cada uno de los servicios se trabajará sobre las diferentes áreas de gestión:

- Secretaría.
- Administración de la Enseñanza.
- Recursos Humanos.
- Financiero Contable.
- Intendencia.
- Otras reparticiones (Ej. Cátedras).

Con estos requisitos se conformará una muestra, la cuál deberá ser representativa de la población objeto de estudio, la cuál deberá contar con los siguientes actores institucionales:

- Decano y/o Asistente Académico.

- Directores de División – Secretari@s.
- Directores de Departamentos y Jefes.
- Muestra de funcionarios operativos.
- Representante de AFFUR por servicio.

Metodología

La complejidad inherente a la realidad educativa hace que el pluralismo metodológico sea la opción más adecuada para su estudio, por lo cual se aplicarán técnicas e instrumentos de las metodologías cuanti y cuali con un abordaje mixto de trabajo.

De forma que la investigación tenga:

- Carácter descriptivo e interpretativo.
- Mayor comprensión de la realidad – objetivable.
- Enfoque “plural” y “multicausal”.

Los instrumentos son las herramientas concretas que nos permiten llevar a la práctica la obtención de la información; por lo cuál se diseñarán:

- Cuestionarios – abiertos y cerrados – de acuerdo a las diferentes muestras objeto de estudio.
- Formularios – abiertos y cerrados – dependiendo de la estrategia a implementar

Se aplicarán:

- Entrevista a Decano, Asistente Académico y/o Secretario.
- Encuesta a directores y/o jefes de sesión.
- Encuesta a funcionarios operativos
- Procesamiento de la información:
- Cuantitativa – SPSS
- Cualitativo – Atlas.ti

Recursos Humanos

Para llevar a cabo esta propuesta es necesario contar con:

- Docentes de la Unidad de capacitación.
- Administrativos de la Unidad.

- Orientadores de Capacitación.
- Coordinadores de Capacitación de los servicios que fueron seleccionados en la muestra.
- Pasantes de Instituto Educación de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, como encuestadores.

Octubre 2010