



## **Informe político de la Secretaría de Gestión de AFFUR (diciembre 2019 – mayo 2022)**

Manuel Menéndez  
Secretario de Gestión.

Sin lugar a dudas el período en que nos tocó trabajar en la Secretaría de Gestión de AFFUR fue **ABSOLUTAMENTE EXCEPCIONAL**. Tuvimos que vivir contingencias totalmente inesperadas y novedosas, las cuales debimos afrontar con mucha convicción y afecto por la actividad solidaria que significa una representación sindical, emergida de un pronunciamiento democrático de la masa de afiliados/as de la Federación.

Enunciaremos brevemente estas circunstancias:

- 1) AFFUR ya venía de una importante crisis en la participación, la cual, en el Congreso del año 2019, se expresó muy claramente. Efecto de esta crisis fue que, por primera vez en la historia conocida de AFFUR, se presentaron menos candidatos que cargos disponibles para la Mesa Ejecutiva. Efectivamente, de 11 cargos existentes, se presentaron solamente 10 candidatos. Esto hizo que, de entrada, un compañero se tuviera que hacer cargo de dos secretarías, responsabilidad que debimos asumir en lo personal y por lo tanto tuvimos que asumir la Secretaría de Gestión y además la de Finanzas.
- 2) Como todos sabemos, en marzo de 2020, se declara la emergencia nacional por el COVID 19 y con ello se distorsionó por completo la vida de todas las personas pero además, y muy significativamente, la actividad sindical. Si ya veníamos de una crisis en la participación, que se arrastraba de muchos años, la pandemia la reforzó hasta niveles nunca vistos antes. Pero además toda la forma de trabajo cambió y nos debimos adaptar a las videoconferencias de Zoom, con toda la distorsión en la comunicación que ello implica. Si bien el Zoom también tiene aspectos positivos, en el sentido de que permite el acercamiento de compañeras/os que, por razones de distancia, no lo podrían hacer de forma presencial, debimos pasar por un proceso de adaptación y de aprendizaje en el uso de estas herramientas tecnológicas. Esta situación de no encuentro presencial de los compañeros/as, sobre todo a la hora de procesar discusiones y confrontación de ideas, generó climas enrarecidos que en muchas ocasiones derivaron en situaciones de violencia verbal. Y es que una cosa es mantener una discusión cara a cara, por más acalorada que sea, en la cual finalmente debemos reconocer al otro como un compañero/a, por más que en esa ocasión puntualmente tengamos diferencias, y otra muy distinta es discutir a la distancia con una imagen de Zoom, que muchas veces ni siquiera es el vídeo en vivo del

compañero/a, sino una fotografía o un simple dibujo. E incluso el Zoom te da la posibilidad de opinar por el chat, incluso desde el anonimato, lo cual genera que muchas personas utilicen estos medios para tramitar sus frustraciones personales agrediendo a los demás. Como además el medio tecnológico les permite agredir y desconectarse en cualquier momento, el Zoom reprodujo la lógica de las redes sociales y la violencia que muchas veces impera en ella. Si bien esto fue solo una etapa que atravesó AFFUR, y con el correr de los meses la gente se fue adaptando al Zoom y se fue creando una cultura de su uso responsable, no permitiéndose más los agravios, debemos decir que todo ello fue parte de un proceso de aprendizaje que nos insumió mucho esfuerzos y energías a los representantes sindicales, que debimos aprender a movernos en un mundo totalmente nuevo hasta ese momento. Actualmente aprendimos a hacer un mayor uso responsable de estas tecnologías, pero no fue así desde el principio. El tema de la no presencialidad, por culpa del COVID 19, también nos perjudicó en lo relativo a la movilización sindical y al ejercicio de medidas de lucha. Al no haber presencialidad medidas como paros u otras formas de lucha pasaron a no tener sentido durante muchísimo tiempo, lo cual benefició a las autoridades y perjudicó a los sindicatos, tanto a nivel nacional como universitario.

3) Otra novedad que marcó el período fue la posición absolutamente dogmática del actual Rectorado en contra de todo lo que tiene que ver con la negociación colectiva, la cual la redujeron al mero cumplimiento de una formalidad, pero de la cual no surgen prácticamente acuerdos de ningún tipo. Esta postura genera dificultades para poder avanzar en procesos de negociación y el desarrollo de los fines sindicales. Debemos generar mecanismos alternativos, tales como profundizar la comunicación con las áreas y los distintos actores de cogobierno, lo cual siempre es mucho más dificultoso que centralizar la discusión en una sola figura, como el Rector o el Pro Rector.

Expuesto el contexto en el cual debimos trabajar, pasemos a desarrollar las actividades realizadas por la Secretaría.

- a) Integración del Consejo Delegado de Gestión en representación de los funcionarios no docentes.
- b) Integración de la Bipartita Central de Negociación Colectiva
- c) Participación en la comisión ad hoc de Diseño Escalafonario TAS (no docente) VER INFORME EN: <https://affur.org.uy/reestructura-escalafonaria-toda-la-info-hasta-el-8-de-abril-2022/>
- d) Participación en la comisión ad hoc de Gestión de Campus. VER INFORME EN: <https://affur.org.uy/gestion-de-campus-llega-a-montevideo-el-modelo-de-los-cenures/>
- e) Actualmente participación en la comisión ad hoc de reestructura de la DUS
- f) Participación en comisión PCET-MALUR (como alterno)

La comisión de Bases la integra el compañero Daniel Olivera.

A nivel sindical integramos la Comisión de Gestión de AFFUR, que tiene un rol importante en la elaboración de las propuestas de AFFUR en el marco del estudio de la actual reestructura escalafonaria no docente.

Algunos materiales teóricos que hemos elaborado han sido:

- **Sobre política salarial y evaluación de desempeño:** analiza dos ordenanzas: la de Dedicación Compensada y la de Calificaciones de los no docentes. VER EN: <https://affur.org.uy/sobre-politica-salarial-y-evaluacion-de-desempeno/>
- **¿Por la sola voluntad de la autoridad?** Burocracia fayolista sin uniformes  
Reseña diagnóstica de la estructura organizativa y escalafonaria de los funcionarios/as Técnicos, Administrativos y de Servicio (no docentes) de la Universidad de la República  
VER EN:  
<https://affur.org.uy/wp-content/uploads/2022/04/Por-la-sola-voluntad-de-la-autoridad-08-04-22.pdf>

También hemos trabajado en el tema salud laboral. El siguiente audiovisual, en el cual trabajamos, reseña la problemática abordada:  
<https://www.youtube.com/watch?v=v5O5Jadf21o>

Para finalizar, debemos agradecer el apoyo brindado por los compañeros/as de otras secretarías de la Mesa Ejecutiva de AFFUR, así como por compañeros/as del Plenario Federal o militantes de base que se han integrado y participado en las comisiones.

Ha sido una ardua aventura dar la lucha en este complejo período, en condiciones de mucha desigualdad y sin poder contar con todas las herramientas sindicales, ya que tiempos de la pandemia la presencialidad estaba muy restringida.

Pero, siguiendo la consigna artiguista de no darse por vencidos ni aún vencidos ("cuando no tenga soldados pelearé con perros cimarrones"), hemos dado nuestras pequeñas grandes batallas, las cuales incluyeron, entre otras, una ocupación de la Facultad de Derecho en plena pandemia, cuando nadie creía que lo podíamos hacer... ¡lo hicimos!, dejando bien en alto las banderas de AFFUR y demostrando que no está muerto quien pelea. Esos recuerdos quedarán en nuestros corazones y no nos los podrá quitar nadie.

Y los recuerdos incluirán compañeros/as jubilados, que han sido un soporte emocional en estos difíciles tiempos, y que también han participado en las actividades de la Federación.

Como siempre, hasta la victoria.

Manuel Menéndez  
Secretario de Gestión.

**PROPUESTAS DEL TALLER:**  
Aprobadas por amplia mayoría.

## 1) PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1) Objetivos: La evaluación del desempeño tendrá como único objetivo la mejora de la gestión y de las condiciones de trabajo.

2) Para lograr los objetivos señalados tendrá una visión integral que contemplará todos los aspectos vinculados con la gestión que afecten el desempeño, a saber:

- a) El nivel individual del desempeño
- b) El nivel grupal del desempeño
- c) El nivel organizacional del desempeño
- d) La capacitación
- e) Las condiciones del trabajo (recursos humanos y materiales necesarios, ergonomía, factores físicos, etc.)
- f) Las condiciones éticas del desempeño

3) Definición de evaluación: proceso de comunicación entre personas que integran una misma organización y que tienen determinados objetivos comunes. La buena evaluación sólo se logra mediante el establecimiento de una comunicación efectiva, por lo tanto, el sistema deberá remover todas las trabas que obstaculicen una buena comunicación. En este sentido deberá:

- a) Tender a la desburocratización
- b) No estar asociada con ningún mecanismo de premio o castigo.
- c) Fomentar la participación
- d) Fomentar la actitud crítica y el desarrollo personal
- e) Fomentar una actitud ética, responsable y solidaria.
- f) Fomentar el trabajo en equipo

4) Definición de desempeño: proceso por el cual una actividad laboral obtiene determinados resultados. Toda actividad laboral, por definición, es colectiva. Para su proceso de análisis la visualizamos desde distintos puntos de vista: individual, grupal y organizacional. El desempeño integra los factores humanos (grupos de personas); los factores materiales (herramientas, insumos, plantas físicas, ergonomía, etc.); y los de la organización del trabajo (procedimientos de trabajo).

5) Metodología de la evaluación: el proceso será anual y contará con las siguientes instancias:

- a) Al inicio del proceso se elaborarán las metas de la Sección. Deberá realizarse en forma participativa entre todos/as los funcionarios/as involucrados, siguiendo los objetivos estratégicos del servicio universitario y los específicos del departamento o unidad organizativa que se integre. Las metas contemplarán los objetivos y los recursos disponibles. De este proceso se labrarán actas, las cuales serán de libre acceso a todos los trabajadores/as involucrados.
- b) En conjunto con lo establecido en el punto a), se elaborarán los criterios de evaluación y medición. Se deberá realizar en forma participativa como se establece

en el literal a). Deberá facilitar los procesos de autoevaluación, evaluación colectiva,

y evaluación de las condiciones de gestión y de trabajo. De este proceso se labrarán actas con las características ya indicadas.

c) A mediados del proceso se realizarán instancias de seguimiento con la participación de todos los funcionarios/as involucrados. Se revisará el cumplimiento de las metas, las condiciones, y se podrán realizar correcciones.

d) Al finalizar el proceso se hará una evaluación final, con las características indicadas en el literal c)

e) La metodología de trabajo será la de trabajo en equipo. El jefe/a estará plenamente integrado al proceso de evaluación y será uno más del mismo (no habrá evaluación de arriba hacia abajo ni de abajo hacia arriba, sino evaluación de equipo).

6) Criterios de evaluación: los mismos se acordarán colectivamente en el inicio del proceso anual. Los criterios dependerán de los objetivos propuestos y de los recursos con los que se cuenten. De cualquier manera, de modo no taxativo, algunos criterios podrían ser: asiduidad; integración al equipo de trabajo; compromiso con la tarea; aporte a los objetivos fijados, etc.

7) El producto final del proceso será un diagnóstico escrito acerca de las metas, su cumplimiento, las dificultades para su cumplimiento, los logros obtenidos, las necesidades de mejoras, propuestas a futuro.

8) Comisiones de Evaluación: En cada servicio habrá una o varias comisiones, de acuerdo a la realidad de cada servicio, donde se analizará todo el proceso de evaluación y se buscará sintetizar diagnósticos y propuestas para establecer propuestas de mejora a nivel institucional. Estas comisiones estarán integradas por representantes de las autoridades del servicio (en el número que ellas determinen) y por representantes de los sindicatos TAS (en el número que estos determinen). Estas comisiones deberán elaborar un informe anual que será considerado por el Consejo o Comisión Directiva del respectivo servicio.

## II) **PROPUESTA DE NUEVO SISTEMA DE COMPENSACIONES SALARIALES**

1) Objetivos: aportar a la mejora de la gestión y al reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores/as por tareas excepcionales.

2) El sistema de compensaciones no podrá funcionar como un mecanismo para corregir inequidades en la estructura salarial de las remuneraciones base de los diferentes cargos y carreras. Este hecho es el que ha distorsionado totalmente los sistemas de compensaciones vigentes.

3) Criterios: el sistema deberá seguir los siguientes criterios: objetividad, transparencia, auditabilidad y equidad.

a) Objetividad: los criterios de otorgamiento de las compensaciones deberán estar detalladamente especificados y fundamentados con criterio técnico, y no solamente burocrático.

- b) **Transparencia:** los criterios de otorgamiento deberán estar publicados y ser de acceso público.
  - c) **Auditabilidad:** el sistema deberá ser auditado anualmente por organismos de contralor, por servicio, que se crearán, los cuales tendrán una integración técnica y también de representantes sindicales de los funcionarios TAS. Se realizarán estudios estadísticos y técnicos sobre las compensaciones.
  - d) **Equidad:** se cuidará la justicia y la no discriminación, de ningún tipo, en los otorgamientos de las compensaciones. Las auditoras establecidas en el literal c) elaborarán informes al respecto.
- 4) Las compensaciones, por definición, no podrán ser permanentes, porque están destinadas a actividades extraordinarias. Una “actividad extraordinaria permanente” debe resolverse con una resolución sobre el salario base, es decir con una estructura salarial permanente.
- 5) Se creará la figura de la compensación colectiva, ya que los trabajos son, por definición, siempre colectivos. Todo trabajo individual se desarrolla gracias al trabajo de otros/as, sin los cuales no sería viable. Si bien se mantendrán las compensaciones individuales, deberá irse progresivamente a un mayor porcentaje de compensaciones colectivas por encima de las compensaciones individuales, acompasando el necesario cambio cultural que debe procesarse en la UDELAR.

### III) **PROPUESTAS SOBRE REESTRUCTURA**

#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE AFFUR**

Los principales objetivos estratégicos de AFFUR, para garantizar el efectivo desarrollo de la carrera funcional, son los siguientes:

- 1) **Mantener la circunscripción única para los funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicio (TAS - no docentes)**
- 2) **Garantizar el efectivo desarrollo de la carrera funcional en lo relativo a la MOVILIDAD VERTICAL:**
  - a) Se debe establecer, y acordar por negociación colectiva, la periodicidad de los procesos de ascenso en el nivel operativo. AFFUR propone que estos ascensos se habiliten cada dos años.
  - b) La modalidad de los ascensos en el nivel operativo se propone que sea solamente por méritos en el primer ascenso. Para el segundo ascenso podrá ser por concursos de oposición y méritos (esto ya se ha aplicado en la UDELAR).

Otras propuestas surgidas del taller:

- b.1) Que haya ascensos solo por antigüedad (que se ascienda cada dos años)
- b.2) Que los ascensos en el nivel operativo sean solamente por mérito.
- c) Los ascensos para el nivel de conducción deberán implementarse cuando se generen vacantes, es decir inmediatamente de que un servicio apruebe

subrogaciones o “encargaturas”. Se deberá cumplir estrictamente este criterio para transparentar el proceso y evitar que las subrogaciones o encargaturas se prolonguen en el tiempo, estableciéndose límites razonables y auditables.

d) No se permitirá que existan subrogaciones cuando haya listas de prelación de concursos vigentes. En estos casos las subrogaciones deberán caer automáticamente, o, en un plazo mínimo de tiempo acordado por negociación colectiva, pero deberán generarse criterios de transparencia auditables en estos casos.

e) Garantizar que no se pierdan los cargos de nivel de conducción que figuran actualmente en la estructura (organigramas).

f) Deberá ser una obligación, antes de cada concurso, que los servicios declaren las necesidades de cargos TAS existentes, no pudiendo designarse a nadie en cargos que no hayan sido declarados previamente. La generación de vacantes posteriores al llamado a concurso (por ejemplo por jubilaciones, renunciaciones, u otros motivos justificados) deberán ser debidamente justificadas.

g) No se deberán permitir traslados de funcionarios TAS en medio de un proceso de designación de ganadores de concurso, es decir cuando haya funcionarios en lista de prelación esperando para ser designados. El objetivo es que un ganador de concurso en lista de prelación tenga prioridad, para asumir un cargo, sobre una solicitud de traslado. Podrá haber excepciones en casos de acoso o motivos de salud.

h) Implementar una parida central para carrera no docente. Cuando se produzcan ascensos, en el nivel operativo y de conducción, y queden cargos vacantes, la diferencia del grado debe quedar en una partida central y no ser absorbida dentro del presupuesto del servicio de origen del funcionario/a, como sucede actualmente. Por ejemplo: si un funcionario de nivel operativo grado 9, asciende a Jefe (grado 12), y el servicio repone ese cargo de nivel operativo que perdió, con un funcionario de ingreso grado 7, la diferencia salarial entre el grado 7 y el 9 debe quedar en un fondo central de carrera no docente (ver modelo LLOA). Esto es lo único que puede asegurar que siempre haya disponibilidad para ascensos en el nivel operativo. El mismo criterio es aplicable a los funcionarios que se jubilan.

## **LA PROBLEMÁTICA DE LOS GRADOS OPERATIVOS INTERMEDIOS (hay en todos los escalafones menos en el A):**

El problema a resolver es la postergación en la carrera que la falta de concursos de ascenso para el grado operativo superior genera. Recordemos que sólo los funcionarios que revisten en los grados operativos superiores pueden concursar para el grado de Jefe, a no ser que el CDC apruebe una excepción.

El Congreso aprueba la siguiente propuesta:

i) Que se permita concursar para la Jefatura a los grados intermedios que posean determinada antigüedad (esto se ha aplicado en la UDELAR para cargos de jefe en el interior).

**3) Garantizar el efectivo desarrollo de la carrera funcional en lo relativo a la MOVILIDAD HORIZONTAL (sólo para el nivel operativo):**

- a) En el nivel operativo, acceder a la posibilidad de movilidad horizontal para poder cambiar de carrera funcional cuando el trabajador/a así lo desee o cuando le sea necesario por motivos de salud. Este proceso deberá respetar el debido procedimiento y se deberán facilitar los mecanismos de regularización formal, concursos cerrados, etc. Por otra parte se facilitarán posibilidades de capacitación y reconversión laboral a quienes así lo soliciten.
- b) Acceder a la posibilidad de conseguir traslados a otra dependencia universitaria o sección, aun cuando mantenga el mismo cargo (escalafón y grado), por motivos de desarrollo personal, salud u otras razones particulares.
- c) Se deberá facilitar y garantizar el proceso de los traslados en las situaciones de acoso, como medida de protección para las víctimas.

**4) Garantizar la MEJORA SALARIAL, un nivel salarial acorde con la formación requerida y exigencias del cargo, y un sistema de compensaciones justo, transparente y auditable.**

- a) Mejorar el nivel salarial (lograr la meta de las 10 BPC en el grado de ingreso más bajo de la escala, y a partir de ahí corregir la escala). Esto implica, en algunos casos, reestructurar cargos asignándoles un salario mayor.
- b) Reestructurar los cargos de los distintos escalafones, de forma de ajustar el grado correctamente al nivel de educación formal exigido.
- c) Reestructurar los cargos de nivel de conducción de los distintos escalafones, de forma de ajustar el grado correctamente al nivel de exigencia del cargo.
- d) Acceder a sistemas de incentivos salariales justos, transparentes y auditables.
- e) Lograr el reconocimiento, como mérito y como incentivo salarial, por la acreditación de capacitación y formación formal, pero también por los conocimientos y competencias adquiridas en la experiencia laboral en la institución, aunque no se posea un certificado formal.
- f) Debe crearse alguna compensación por trabajar los fines de semana y feriados (esto es aplicable al personal de vigilancia, rurales, y de la de salud, entre otros).
- g) Las horas extras deben pagarse dobles.
- h) Alcanzar el 100% del Salario vacacional

**5) Garantizar el desarrollo de políticas de capacitación, formación y desarrollo personal para las trabajadoras/es.**

- a) Acceder a instancias de capacitación y formación, como parte de su actividad laboral y en horario de trabajo.
- b) Asegurar que la capacitación y el desarrollo de competencias laborales se asocie a los procesos de ascenso.

**6) Garantizar el desarrollo de una carrera funcional con criterios que aseguren el respeto a los DERECHOS HUMANOS, la participación, la salud, seguridad e higiene laboral.**



- a) Recibir un trato ético y justo en su trabajo, que garantice la prevención de todas las formas de acoso y discriminación.
- b) Incorporar las normas actuales de seguridad e higiene en el trabajo.
- c) Garantizar, en el marco de una política de derechos humanos, que quienes ejercen funciones de supervisión en la UDELAR tengan la capacitación previa y las competencias necesarias para gestionar personal.
- d) Poder usufructuar políticas de bienestar social, con perfil de género y de derechos humanos.
- e) Poder participar y opinar en los temas que hacen a la gestión cotidiana del trabajo, en todos los aspectos (planificación, organización, dirección y control)
- f) Garantizar que se ejerza una negociación colectiva real, en materia de carrera no docente, y que se puedan firmar convenios colectivos sobre el tema.

7) **En materia de nueva ESTRUCTURA ESCALAFONARIA TAS:**

- a) Los cargos de carrera, tanto operativos como de conducción, deben ser provistos en efectividad (no deben ser de renovación, como ocurre en el escalafón R, u otras formas que se quieran implementar).
- b) Reagrupar los distintos escalafones de una forma más racional y ajustada a la realidad contemporánea.
- c) Elevar la categoría de servicios generales a oficio (¿higiene ambiental?). Deben ingresar además en efectividad. En caso de que ello no sea así, la antigüedad para los concursos debe contarse desde su efectivo ingreso a la UDELAR, y no desde la fecha de su presupuestación.
- d) Reestructurar el cargo de servicios generales de asepsia para que pueda ser un cargo de ingreso, y reestructurar a los funcionarios/as que actualmente ejercer dichas tareas, al grado que les corresponde (por competencia notoria).
- e) A los cargos de conducción, a los cuales se les haya comprobado situaciones de acoso o maltrato reiterado, se les podrá quitar la aptitud para tener personal a cargo. Se deberá establecer un procedimiento que cumpla con las garantías para todas las partes.

**OTROS PUNTOS A CONSIDERAR:**

- a) Proponer un escalafón Salud Asistencial. AFFUR, en términos generales, está de acuerdo, falta acordar con UTHC. En caso de que no se cree un escalafón salud, una alternativa sería crear una compensación por trabajar en la salud asistencial.
- b) Se debe reducir la jornada laboral a 6 horas diarias, sin reducción de salario.
- c) Se debe implementar, en forma regulada, modalidades de teletrabajo.
- d) Se deberá concretar y garantizar una política de capacitación para cumplir con la ley que establece que el 4% de los funcionarios/as deben ser discapacitados. Estas políticas deberán garantizar la debida inclusión laboral de las personas discapacitadas.
- e) Para los cargos de conducción debe existir una capacitación previa específica de prevención del acoso.
- f) En los concursos de ascenso para nivel de conducción debe evaluarse el tema del acoso.

g) Los cargos que se han llamado, de acuerdo a las bases del concurso, para una determinada carga horaria, no podrán ser provistos por los servicios con cargos con una carga horaria inferior a la establecida en las bases.

### **OTRAS PROPUESTAS:**

- 1) Crear una subcomisión de Gestión que pueda hacer un análisis comparativo de las cantidades de cargos por Sección de los últimos años y su posterior seguimiento.
- 2) Rechazar las unidades de gestión edilicias cuando asumen roles paralelos a las funciones de Intendencia.
- 3) Los directores generales deben ser cargos de carrera y efectivos.
- 4) Se debe implementar una forma regulada, por negociación colectiva, de modalidades de teletrabajo.
- 5) Mientras no se realice la reestructura escalafonaria los F7 pasen todos a ser F7 calificados. Misma tarea, misma remuneración
- 6) Capacitar a los funcionarios en lenguaje de señas.
- 7) Todos los funcionarios que concursen para cargos de conducción deben tener capacitación previa en Administración Básica de Personal: administración de RRHH, manejo de equipos, comunicación, motivación, resolución de conflictos