

	<b>Expediente Nro. 001010-000188-23</b> <b>Actuación 1</b>	Oficina: PRO RECTORADO DE GESTION Fecha Recibido: 30/10/2023 Estado: Cursado
--	---	---

## TEXTO

Se tomó conocimiento, pase a la División Secretaría General - CDG.

Firmado electrónicamente por LUIS VÍCTOR LEOPOLD COSTÁBILE el 08/11/2023 10:45:27.
--

Nombre Anexo	Tamaño	Fecha
evaluación de desempeño doc 1.pdf	216 KB	30/10/2023 14:43:57
evaluación de desempeño doc 2.pdf	69 KB	30/10/2023 14:43:57
evaluación de desempeño doc 3.pdf	33 KB	30/10/2023 14:43:57
evaluación de desempeño doc 4.pdf	232 KB	30/10/2023 14:43:57
evaluación de desempeño doc 5.pdf	20 KB	30/10/2023 14:45:15

PRORRECTORADO  
DE GESTIÓNUNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

Montevideo, 25 de octubre de 2023

Sr Prorrector de Gestión  
Prof. Luis Leopold

**ASUNTO: DEETAS subgrupo de Evaluación del Desempeño**

Me dirijo a Ud en referencia a la labor de la **comisión encargada de elaborar una propuesta de rediseño organizacional y de estructura escalafonaria técnico, administrativa y de servicios (DEETAS)**.

Como se recordará, en fecha 29 de agosto de 2022, esta comisión remitió un informe al CDG en el que se plasmaban un conjunto de acuerdos generales en cinco áreas temáticas: Evaluación del Desempeño, Capacitación y Formación, Movilidad Horizontal y Vertical, Estructura Salarial y Estructura Escalafonaria.

En dicha oportunidad, el CDG aprobó dicho informe y le encomendó a la comisión la conformación de cinco subgrupos a fin de encargarles la elaboración de propuestas para cada área temática.

En ese marco y cumplido un año de labor en el que se ha desarrollado la tarea encomendada, los subgrupos han elaborado sus informes acerca del tratamiento de los temas a su cargo y han formulado propuestas. Todo ello ha sido considerado y aprobado por el DEETAS y, en esta ocasión, **le remito en este expediente lo que corresponde al subgrupo de Evaluación del Desempeño a efectos de la consideración y eventual aprobación por el CDG.**

Dra Panambi Abadie

Asistente académica del Prorrector



Tel: 091 514 997



prgestion@udelar.edu.uy  
www.gestion.udelar.edu.uy



Alberto Lasplacas 1620. Campus universitario  
Luisi Janicki: pioneras universitarias  
Montevideo, Uruguay / C.P. 11600

**COMISIÓN DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ESCALAFONARIA DEL PERSONAL  
TÉCNICO, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS (DEETAS)**

**INFORME DEL  
SUBGRUPO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Octubre de 2023**

**1. ANTECEDENTES**

En 2020, el Consejo Delegado de Gestión creó la comisión Comisión de Diseño de la Estructura Escalonaria del personal Técnico, Administrativo y de Servicios (DEETAS) con el objetivo de elaborar una propuesta de rediseño organizacional y de estructura escalonaria técnica, administrativa y de servicios (Res. 1 CDG 05/10/20). Dicha comisión se integró con representantes de los órdenes, Áreas, Agrupación Federal de Funcionarios de la Universidad de la República (AFFUR), Comisión Coordinadora del Interior, Rectorado, Prorectorado de Gestión y las Direcciones Generales de Planeamiento, Jurídica, Administración Financiera y Personal.

Su trabajo se extendió hasta 2022 y sus resultados se reflejaron en una serie de acuerdos básicos a modo de líneas fuerza generales, con relación a temáticas como capacitación y formación, evaluación del desempeño, movilidad, estructura salarial y estructura escalonaria TAS, que, se entendió, podrían orientar la propuesta de rediseño de la Estructura Escalonaria TAS en forma articulada, con una consideración y perspectiva sistémica.

Dichos acuerdos se plasmaron en un informe que fue aprobado por el Consejo Delegado de Gestión que se incluye en el ANEXO 1. Al mismo tiempo, ese órgano dispuso la creación de cinco subgrupos integrados por los colectivos representados con el objetivo de elaborar propuestas en las distintas áreas temáticas mencionadas anteriormente. Asimismo, le encomendó al Prorectorado de Gestión la puesta en funcionamiento, el seguimiento y coordinación de los subgrupos creados y le solicitó al grupo DEETAS que mantuviera su integración y funcionamiento, oficiando como referente y asesor del CDG respecto a las líneas aprobadas (resolución 1 CDG del 29/08/22).

**2. PROCESO DE TRABAJO EN EL SUBGRUPO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Durante su labor iniciada en el mes de noviembre de 2022, el subgrupo trató el punto que le fue asignado por el Consejo Delegado de Gestión con el fin de elaborar propuestas en el área temática Evaluación del Desempeño, es decir **“Diseñar un sistema de evaluación del desempeño que incluya evaluación de competencias”**.

El subgrupo desarrolló varios encuentros en los que se intercambiaron opiniones y propuestas acerca del modelo de evaluación del desempeño a emplear en la Universidad.

Se contó con el asesoramiento de la Dirección General de Personal, con aportes propositivos por parte de AFFUR y se intercambió información acerca de los modelos empleados en otras organizaciones.

Asimismo, el subgrupo participó con una instancia de formación a cargo de la Profesora Liliana Rodríguez, Profesora Titular de Gestión Humana del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración

### **2.1. Resultado de la labor del subgrupo:**

Para trabajar el asunto, el subgrupo entendió que su labor debía concentrarse en discutir y definir criterios políticos (qué se espera, cómo debería ser, qué debe asegurarse al evaluado y a la institución, cuáles serían los resultados del procedimiento, sus efectos, etc) sin dedicarse a la confección del texto de una nueva ordenanza.

En ese marco, para enfocar su trabajo, acordó lo siguiente:

- que el subgrupo llevaría a cabo un intercambio acerca del tipo de evaluación del desempeño que debería tener la Universidad, así como cuáles serían las características deseadas;
- que la labor técnica del diseño del instrumento (procedimientos, criterios, etc), quedaría a cargo de una entidad especializada entendiendo indicado que dicha labor estuviera a cargo del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

#### **2.1.1. Acuerdos alcanzados:**

**(i) acerca de las características deseables para el sistema de evaluación del desempeño a emplear en la Universidad de la República se entendió que se aspira a:**

- Que sea una oportunidad de comunicación y retroalimentación para el que evalúa y para el evaluado y partir de una base de respeto, sentido común y empatía.
- Que sea sencillo y realizable.
- Que sea continuo y ágil.
- Que aporte garantías de objetividad y, eventualmente, de cuestionamiento por parte del evaluado.
- Que cuente con un soporte informático.

- Que incluya instancias de difusión (o capacitación) previas acerca del modelo y el procedimiento orientadas a los participantes (evaluado y evaluador) y a los comunidad TAS en general tendiente a crear una cultura de evaluación.
- Que no sea penalizador, ni un premio.
- Que considere a las diversas carreras del personal TAS (administrativos, laboratoristas, rurales, etc).

**(ii) Con respecto al procedimiento, se entendió que:**

- Requeriría formación previa para el evaluador y para el evaluado (para que no vea a la evaluación como un castigo);
- Debería comenzar con una auto-evaluación del evaluado. Ésta debería realizarse considerando los mismos ítemes que se consideran en la evaluación del desempeño. Continuar con la evaluación del superior.
- Debería incluir la evaluación del desempeño de la persona, del equipo y del supervisor, mediante una devolución a éste por parte del equipo
- Debería combinar métodos de evaluación, contemplando objetivos y competencias. Se da por entendido que, previamente, la institución deberá definir dichos objetivos y qué se espera de cada funcionario. Se aclara que esa definición de objetivos podría no existir en la mayoría de los casos. Este punto requerirá de un análisis técnico por parte del consultor para recomendar cómo proceder.
- La forma de evaluación tendría que adecuarse a la tarea.
- Podría tener como un insumo a la evaluación de los usuarios.
- Podría requerirse que en el proceso participe una entidad (comisión?) que calibre, monitoree ante posibles diferencias en las valoraciones de los servicios.
- Debería existir un ámbito (comisión?) en que se pueda presentar reclamos o descargos de los evaluados.
- Podría ser bi-anual.
- Podría realizarse por departamento o por sección.

**(iii) Con respecto a los resultados del procedimiento, que:**

- No debería terminar con una calificación (numérica) sino con conceptos (si es posible que sean tres o cuatro, previendo que se establezca que es lo que significa cada uno).
- No debería dar lugar a que se elaboren rankings.

### **2.1.2. Elaboración de los términos de referencia para un acuerdo con la Facultad de Ciencias Económicas y Administración.**

Cumplidas las instancias anteriores, el subgrupo intercambió acerca de las tareas a encomendar a la Facultad mediante un acuerdo o convenio, acordando que serían las siguientes:

- ✓ Identificar y confeccionar un instrumento a aplicar en la UdelAR (en intercambio con la comisión DEETAS/Prorectorado de Gestión- Dirección General de Personal)
- ✓ Experimentar mediante la aplicación del instrumento acordado en un formato de piloto.
- ✓ Evaluar el piloto y ajustar lo necesario, en intercambio con la comisión DEETAS/Prorectorado de Gestión- Dirección General de Personal).
- ✓ Entregar a la comisión DEETAS/Prorectorado de Gestión, un documento de propuesta de sistema de evaluación del desempeño del personal TAS.

Asimismo, se entendió que los términos de referencia debían incluir anexos conteniendo la siguiente información: 1) los antecedentes del sistema de evaluación del desempeño en la Universidad; 2) las características deseables del sistema a criterio del subgrupo y 3) la normativa vigente en la materia.

El subgrupo dio por terminada su labor con la confección de los términos de referencia del acuerdo a celebrar con la Facultad de Ciencias Económicas y Administración al que se le adjuntarían los documentos contenidos en los **ANEXOS 1, 2 Y 3.**

### **3. CONSIDERACION DE LA PROPUESTA POR LA COMISION DEETAS Y RECOMENDACIONES AL CDG**

El subgrupo elaboró un informe final que fue remitido a la consideración de la comisión DEETAS la que adoptó los siguientes acuerdos que se elevan al Consejo Delegado de Gestión recomendando cursos de acción para el abordaje de esta temática, a saber

En referencia al punto: **Diseñar un sistema de evaluación del desempeño que incluya evaluación de competencias**, se acordó:

*Tomar conocimiento de las actuaciones del Subgrupo de Evaluación del Desempeño y, en particular, de los acuerdos alcanzados en torno a las características deseables de un sistema de evaluación del desempeño a aplicar al personal TAS.*

*Acompañar su propuesta de que el instrumento a emplear en el sistema de evaluación del desempeño sea elaborado por la Facultad de Ciencias Económicas y Administración, en calidad de ámbito técnico especializado con amplia experiencia en la materia.*

*Recomendar que se encomiende al Prorectorado de Gestión que celebre un acuerdo con dicha Facultad a estos efectos, incluyendo los términos de referencia elaborados por el subgrupo, entendiendo que es deseable que, una vez confeccionado el instrumento, el mismo sea testeado en uno o varios servicios con el fin de evaluar su viabilidad e introducir correcciones o mejoras necesarias.*

*Agradecer al Subgrupo de Evaluación del Desempeño por la labor desarrollada y valorar especialmente el apoyo técnico brindado por el Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración.*

**ANEXO 1.****1. DESCRIPCIÓN DE LOS ANTECEDENTES ACERCA DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL TAS EN LA UNIVERSIDAD.****ANTECEDENTES**

1.1. A continuación se transcribe lo informado por la Dirección General de Personal de la Universidad de la República en el expediente Nro: 012000-000348-12 (fs 1 a 4):

*“Evaluación del desempeño y Ordenanza de Calificaciones*

*La Universidad de la República tiene un sistema de evaluación del desempeño que se rige por la Ordenanza de Calificaciones aprobada por resolución Nro 22 del 22-29.12.92, modificada por resoluciones del CDC Nro 27 del 29.10.98, Nro 22 del 19.09.00 y Nro 48 de fecha 04.04.06.*

*Características del actual sistema.*

*Se utiliza el método tradicional de escalas gráficas para medir el desempeño de los funcionarios no docentes.*

*Se definieron un conjunto de factores y una escala de valores referidos a los mismos.*

*En términos generales, el sistema tiene las siguientes características:*

- *La evaluación es realizada por el supervisor en primera instancia y luego refrendada por el superior inmediato de éste.*
- *Se utiliza un formulario de doble entrada, en la columna izquierda aparecen los factores y luego los juicios evaluatorios y en sendas los grados de variación (escala).*
- *Los factores que se utilizan son: asiduidad, cantidad, calidad, responsabilidad e iniciativa; para el caso de los supervisores además se evalúa la aptitud para la supervisión y para los niveles operativos, el relacionamiento con compañeros, autoridades, etc.*
- *La escala de calificación va hasta 9, cada factor es ponderado de acuerdo con su incidencia que puede multiplicarse por 1, 2 o 3.*
- *La combinación de estos aspectos tiene como resultados matices de calificaciones cuyo puntaje mayor es 108.*
- *Las calificaciones son estudiadas por Tribunales, que pueden estar de acuerdo con la calificación o no, en cuyo caso, tienen la potestad de modificarlas.*
- *En caso de disconformidad por parte del interesado, el mismo podrá presentar sus observaciones, las que el Tribunal analizará.*
- *Existen criterios para integrar tribunales, los cuales están conformados por el presidente designado por la autoridad, el supervisor que realizó la calificación, el representante de los funcionarios a calificar y el representante gremial.*
- *La evaluación se realiza anualmente y tiene prevista una instancia intermedia de entrevista de evaluación.*



- El evaluador debe entregar al evaluado una copia de la calificación y explicarle los fundamentos de la misma y analizar alternativas de superación.
- Está previsto la realización de un cuadro de puntajes para toda la Udelar por escalafón, carrera y grado, ubicando a los funcionarios en orden decreciente.

La experiencia de la Universidad en relación al sistema.

La primera norma fue aprobada en el año 1992 y modificada en 1998, 2000 y 2006.

Existieron varias etapas en las cuales se realizaron diversas acciones para promover e impulsar su aplicación, a través de las siguientes actividades:

- difusión general,
- talleres de intercambio,
- cursos de capacitación,
- folletería, publicaciones,
- sitio web,
- visitas a los servicios,
- informes.

En el año 2001, el método fue complementando con un análisis de las calificaciones de cada tribunal con el objetivo de corregir las subjetividades de los evaluadores, mediante procedimientos matemáticos y estadísticos que arrojaban una media y mediana que se tomó como referencia para corregir desviaciones.

En el año 2003, se realizó un plan de institucionalización de las evaluaciones del desempeño, que incluyó la discusión de la norma, se resaltó la vigencia del sistema y la capacitación como fruto de la decisión de impulsar nuevamente su aplicación.

La propuesta de capacitación estuvo dirigida a cubrir en primera instancia a todos los evaluadores e intergantes de los tribunales, los que tuvieron la posibilidad de participar en estas actividades.

(...)

Si bien en el año 2003 fue visible un interés en la aplicación, en ningún momento se logró completar la totalidad de las evaluaciones y el porcentaje de aplicación ha sido muy bajo en los años posteriores.

Por otra parte cabe señalar que no se ha realizado un estudio sobre la calidad de las evaluaciones realizadas pero se observan tendencias a:

- la sobreevaluación,
- cumplimiento del proceso sin realizar un análisis exhaustivo de los resultados,
- realizarlas para cumplir el formalismo, sin reflejar el desempeño real,
- falta de credibilidad en la herramienta y desinterés en el sistema.

En el año 2008, se realizaron talleres de evaluación del sistema. En primera instancia se efectuaron en los respectivos servicios y posteriormente, representantes de los mismos, hicieron sus presentaciones en un Taller general de intercambio. (...)

*En síntesis, se pueden destacar las siguientes conclusiones a las que arribaron los participantes de los talleres: la necesidad de reformular el sistema y el formulario, vincular la evaluación a los objetivos, conformar tribunales solo en los casos de discrepancias de los evaluados con los resultados de la evaluación, analizar la eliminación de factores como asiduidad y agregar otros, como relaciones de trabajo a la evaluación de los supervisores, modificar la escala de puntajes, enfatizar la evaluación cualitativa cuyo uso podría darse en franjas conceptuales, al final de los cuadros de puntajes, insistir en la capacitación de todos los actores del proceso. Existe consenso en la necesidad de dar por concluida esta etapa, realizar las modificaciones que se consideren necesarias y reiniciar el proceso con un nuevo sistema.*

*Desde la Dirección General también señalamos como debilidades del sistema:*

- la subjetividad de los evaluadores y la dificultad para acordar criterios homogéneos. La complejidad de la Universidad y la variedad de servicios hacen que esa subjetividad sea más notoria. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según sus patrones mentales y emocionales;*
- la rigidez del sistema. El evaluador no dispone de mucha flexibilidad, debe ajustarse a los factores, escala y el resultado es un número, que no aporta demasiado;*
- el proceso lento y engorroso del sistema tiende a transformar la evaluación en una rutina;*
- el desinterés por el sistema se presenta en la mayoría de los actores;*
- las dificultades de mantener una comunicación directa y franca entre evaluadores y evaluados;*
- la falta de percepción de la incidencia de la evaluación del desempeño en los demás subsistemas de recursos humanos (ascensos, remuneración, motivación, capacitación, desarrollo, etc.)*

*Podría concluirse que el actual método no fue efectivo en la UR y que se necesitan cambios.”*

1.2. En el expediente mencionado, la Dirección General de Personal propuso el texto de una nueva Ordenanza (fs 9 a 13) la que fue remitida a la consideración de las Areas académicas y los gremios universitarios.

1.3. Una vez que estos colectivos se pronunciaron se llegó a un texto corregido conteniendo una propuesta de ordenanza que se remitió a la aprobación del Consejo Delegado de Gestión. Dicho órgano resolvió lo siguiente (res. Nro 10 del 31.03.14)

*Atento a lo propuesto por la Comisión Asesora de Gestión Administrativa (COMAGA) y a las consideraciones efectuadas en Sala, remitir al Consejo Directivo Central el proyecto de Ordenanza sobre Evaluación del Desempeño de los Funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicio, sugiriendo a ése la posibilidad de acordar con dicho texto a los efectos del trabajo de la representación universitaria en la reunión de la Comisión Bipartita, solicitada*

*por los Funcionarios No Docentes, antecedentes que lucen en los distribuidos N° 342 y 431.14.*

Posteriormente, el Consejo Directivo Central resolvió (res. Nro 8 del 08.04.14)

*Atento a lo sugerido por el Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal (CDGAP), hacer acuerdo preliminar con el Proyecto de Ordenanza sobre la Evaluación del Desempeño de los Funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicio remitido por la COMAGA, a los efectos del trabajo de los representantes universitarios en la Comisión Bipartita que sobre la temática ha solicitado la Agrupación de Funcionarios No Docentes, antecedentes que lucen en los distribuidos N° 254.14, 255.14 y 256.14. (12 en 12)*

1.4. En definitiva, el texto del proyecto de Ordenanza contó con el acuerdo preliminar del CDC como postura institucional a llevar por la representación universitaria (delegados institucionales) ante la instancia de negociación bipartita solicitada por la agrupación de funcionarios no docentes.

Cabe consignar que, a partir de esas fechas no se realizaron mas gestiones tendientes a aprobar una nueva norma.

1.5. La Ordenanza de Calificaciones aprobada por resolución Nro 22 del 22-29.12.92, modificada por resoluciones del CDC Nro 27 del 29.10.98, Nro 22 del 19.09.00 y Nro 48 de fecha 04.04.06, sigue vigente pues no ha sido derogada. Aún se aplica en los servicios de la Universidad de manera parcial, puesto que, se requiere incluir una evaluación del desempeño del funcionario en las solicitudes de otorgamiento de compensaciones salariales. En tales casos, se completan los formularios pero no se sigue el procedimiento establecido por la Ordenanza.

A su vez, se aplica en instancias de evaluación específicas en las cuales se quiere dejar constancia de la evaluación del funcionario. En estos casos, se realiza entrevista pero no se realiza la instancia ante el Tribunal de Calificaciones previsto en la Ordenanza.

## **2. NORMATIVA APLICABLE**

Se adjunta la Ordenanza de Calificaciones aprobada por resolución Nro 22 del 22-29.12.92, modificada por resoluciones del CDC Nro 27 del 29.10.98, Nro 22 del 19.09.00 y Nro 48 de fecha 04.04.06.

## Anexo – Definiciones y descriptores de Escalafones y Sub-escalafones

**\*Escalafones:** el concepto alude a agrupamientos de cargos en función de algún criterio de afinidad, de características en común, que se disponen en una jerarquía o escala predeterminada. Cada escalafón se compone de sub-escalafones y a su vez diversos grados, que van configurando la carrera.

**Estatuto de los funcionarios Técnicos , Administrativos y de Servicios de la Universidad de la República:**

**“Art. 26. Concepto.** - *Los cargos de carrera se dividirán en tantos escalafones y carreras administrativas cuantas sean las especialidades exigidas por las diversas áreas.*

*La agrupación de tareas análogas que se consideren de idéntica especialidad, para constituir los diversos escalafones y carreras administrativas...”*

**“Art. 27. Grados del escalafón.** - *Cada escalafón administrativo comprenderá el número de grados estatutarios necesarios para configurar una razonable carrera administrativa...”*

## Escalafón A Profesional

### Definición legal

(Art. 34 de la Ley N° 16.170)

El Escalafón A, Personal Técnico Profesional, comprende los cargos y contratos de función pública a los que sólo pueden acceder los profesionales, liberales o no, que posean título universitario expedido, registrado o revalidado por las autoridades competentes y que correspondan a planes de estudios de duración no inferior a cuatro años.

### Criterios complementarios adoptados por la Universidad

- Títulos universitarios de cuatro o más años.
- Cargos cuyas tareas principales requieren un alto nivel de conocimientos profesionales teórico-prácticos en materia de ingeniería, ciencias exactas y naturales, ciencias médicas, ciencias sociales, jurídicas y económicas, humanidades y otros campos similares.
- Consisten básicamente en aplicar en la práctica pensamientos, ideas, conceptos y teorías científicas, aumentar el acervo de conocimientos por medio de la investigación y la actividad creadora.

### Sub-escalafón A1

Profesional con estudios universitarios, con título en carreras de cuatro a cinco años.  
 Tipo de Decisiones: Habitualmente compartida.

Complejidad/alcance de supervisión (ejercicio de la profesión): Media

*Denominaciones y Grados:*

- Profesional III, Grado 10
- Profesional II, Grado 11
- Jefe de Sección, Grado 13
- Director de Departamento, Grado 15

**Sub-escalafón A2**

Profesional con estudios universitarios en Facultades, con títulos en carreras de cinco o más años.  
 Tipo de decisiones: habitualmente independientes.

Marco legal específico para la profesión, con responsabilidades establecidas.

Complejidad/ alcance de supervisión (ejercicio de la profesión): alta.

*Denominaciones y Grados*

- Profesional III, Grado 12
- Profesional II, Grado 13
- Jefe de Sección, Grado 14
- Director de Departamento, Grado 16
- Director de División, Grado 30

## Escalafón B Técnico

### Definición legal

(Art. 30 de la Ley N° 15.809)

El escalafón B Técnico, comprende los cargos y contratos de función pública de quienes hayan obtenido una especialización de nivel universitario o similar, que corresponda a planes de estudio cuya duración deberá ser equivalente a dos años, como mínimo, de carrera universitaria liberal y en virtud de los cuales hayan obtenido título habilitante, diploma o certificado. También incluye a quienes hayan aprobado no menos del equivalente a tres años de carrera universitaria incluida en el escalafón A.

### Criterios complementarios adoptados por la Universidad

- Estudios universitarios o similares de menos de 4 años.
- Cargos cuyas tareas principales exigen diferentes grados de conocimientos teórico-prácticos especializados en materia de ingeniería, ciencias exactas y naturales, ciencias médicas, ciencias sociales, económicas, humanidades y campos similares.
- Consisten en general en la aplicación de principios y prácticas de distintas especialidades en las esferas técnica médica, social, administrativa, etc., tanto para asumir una responsabilidad funcional como para actuar en carácter de complemento o apoyo a profesionales en sus actividades típicas aplicaciones, investigaciones, desarrollo y enseñanza).

#### Sub-escalafón B1

Secundaria completa más estudios universitarios menores a tres años.  
 Universitario con título de dos a tres años.

Problemática/Autonomía: Media

*Denominación y Grados:*

Técnico III, Grado 7

Técnico II, Grado 8

Técnico I, Grado 9

Jefe de Sección, Grado 12

Director de Departamento, Grado 14

Director de División, Grado 16

**Sub-escalafón B2**

Subprofesionales de profesiones A2 (mitad de años, no incluidas en el título intermedio) A. Universitario con título en carreras mayores a tres años, o en el Escalafón A. Problemática/Autonomía: Alta

*Denominación y Grados:*

Técnico III, Grado 8

Técnico II, Grado 9

Técnico I, Grado 10

Jefe de Sección, Grado 12

Director de Departamento, Grado 14

Director de División, Grado 16



## **Escalafón C Administrativo**

### **Definición legal**

*(Art. 31 de la Ley N° 15.809)*

Comprende los cargos y contratos de función pública que tienen tareas asignadas relacionadas con el registro, clasificación, manejo y archivo de datos y documentos y el desarrollo de actividades como la planificación, coordinación, organización, dirección y control, tendientes al logro de los objetivos del servicio en el que se realizan, así como toda otra actividad no incluida en los demás escalafones.

### **Criterios complementarios adoptados por la Universidad**

- Actividades administrativas diversas de distintos grados de complejidad y exigencia, que consisten en: La detección, búsqueda, preparación, recepción, control, revisión, verificación, clasificación, registro, seguimiento, custodia, entrega y archivo de distintos tipos de información, datos, documentos y valores que implican, en forma oral o escrita, el manejo, comprensión, interpretación y elaboración de textos, redacciones, cifras, cálculos y sus relaciones, con el objeto de cumplir en tiempo y forma, programas y procesos preestablecidos (individualmente o en coordinación con otros) y responder ante necesidades específicas de la actividad.

La realización de análisis y sus respectivas conclusiones sobre distintos temas de administración, como base para la toma de decisiones y para servir de apoyo al desarrollo, instrumentación, implementación y control de proyectos, nuevos procesos y programas o modificaciones de los existentes.

La planificación, coordinación, organización, dirección y control de actividades en los distintos niveles organizacionales que lo requieran.

- Se efectúan dentro del marco general de disposiciones legales (leyes, decretos, resoluciones, reglamentos, ordenanzas, etc.) y específicamente de acuerdo a sistemas, normas, procedimientos y/o prácticas de administración, que admiten distintas posibilidades de alteraciones en la forma de realizar las tareas, por lo cual las exigencias mentales (atención, concentración, análisis, etc.) suelen predominar sobre las físicas, como así también la destreza en la utilización de máquinas de oficina.
- Se requieren diferentes niveles de estudios de nivel medio, preferentemente en orientaciones de administración y, eventualmente, especialización adquirida en cursos específicos, en los primeros años de estudios terciarios y/o por la experiencia comprobada y efectiva en las distintas ramas de la administración.

**Administrativo**

Secundaria completa más cursos o conocimientos y habilidades equivalentes.

*Denominaciones y Grados:*

- Administrativo III, Grado 7
- Administrativo II, Grado 8
- Administrativo I, Grado 9
- Jefe de Sección, Grado 12
- Director de de Departamento, Grado 14
- Director de División, Grado 16

-----

## **Escalafón D Especializado**

### **Definición legal**

*(artículo 32 de la Ley N° 15. 809)*

Comprende los cargos y contratos de función pública que tienen asignadas tareas en las que predomina la labor de carácter intelectual, para cuyo desempeño fuere menester conocer técnicas impartidas normalmente por centros de formación de nivel medio o en los primeros años de los cursos universitarios de nivel superior. La versación en determinada rama del conocimiento deberá ser demostrada en forma fehaciente.

### **Criterios complementarios adoptados por la Universidad**

- Actividades especializadas, variadas (artículo 32 de la Ley N° 15.809) y diversas, de ejecución o control, y de naturaleza técnica, práctica o técnico-práctica. Predominio del esfuerzo mental y/o visual en la utilización de tecnologías o metodologías específicas y habilidad manual y destreza en prácticas reconocidas.
- Tareas complementarias o de apoyo a actividades o funciones de alta especialización técnica o profesionales (Ej.: investigación, docencia, etc.) o destinadas a brindar servicios operativos o de infraestructura en procesos con diferentes grados de especialización.
- Se realizan de acuerdo a especificaciones técnicas, metodologías, fórmulas, prácticas, instrucciones, etc., con distintos grados de rigurosidad en su interpretación y aplicación, pudiendo implicar la utilización de equipos e instrumental de cierta precisión y productos y materiales en diferentes cantidades, lugares y circunstancias.
- Se requieren diferentes grados de estudios de nivel medio y formación teórico-práctica especializada en el área de que se trate, obtenida a través de cursos específicos, o por la experiencia comprobada y efectiva en la especialidad.
- Implican acciones y decisiones de responsabilidad sobre el cumplimiento riguroso de metodologías y especificaciones, el control de resultados de procesos y el manejo cuidadoso y con precaución de materiales o productos e instrumentos.

**Sub-escalafón D2**

Especialidades intermedias

Equilibrio de componentes teórico- prácticos

Primer ciclo secundario más cursos especializados o practicas específicas, o secundaria completa/UTU equivalentes o conocimientos y habilidades equivalentes.

*Denominaciones y Grados:*

Especialista Intermedio III, G° 6

Especialista Intermedio II, G° 7

Especialista Intermedio I, G° 8

Jefe de Sección, G° 11

Director de Departamento, G° 14

**Sub-escalafón D3**

Especialidades superiores.

Fuertes componentes teórico- prácticos.

Secundaria completa más cursos de especialización o prácticas específicas, UTU-bachiller técnico; o conocimientos equivalentes; o 2 años de estudios universitarios.

*Denominaciones y Grados:*

Especialista Superior III, G° 7

Especialista Superior II, G° 8

Especialista Superior I, G° 9

Jefe de Sección, G° 12

Director de Departamento, G° 14

---

## **Escalafón E Oficios**

### **Definición legal**

*(artículo 33 de la Ley N° 15.809)*

Comprende los cargos y contratos de función pública que tienen asignadas tareas en las que predominan el esfuerzo físico o habilidad manual o ambos y requieren conocimientos y destreza en el manejo de máquinas o herramientas.

La idoneidad exigida deberá ser acreditada en forma fehaciente.

### **Criterios complementarios adoptados por la Universidad**

- Actividades variadas y diversas, dentro de los oficios universales o equivalentes (construcciones, montajes, fabricaciones, reparaciones, mantenimiento preventivo, controles operativos, inspecciones, ajustes, etc.) y que en su ejecución requieren destreza, habilidad manual, esfuerzo físico y visual, como así también la interpretación y aplicación de principios técnicos de los respectivos oficios.
- Tendientes a producir transformaciones, modificaciones o controles en la forma, peso, resistencia, dimensión, rendimiento y/o funcionamiento de materiales; productos, conjuntos y sistemas mecánicos, eléctricos, electrónicos, hidráulicos, neumáticos, etc., máquinas, motores y mecanismos, estructuras, edificios y su equipamiento, instalaciones industriales, etc.

- Se realizan de acuerdo a normas, planos y/o especificaciones técnicas preestablecidas que deben ser interpretadas, y se utilizan materiales, productos, herramientas, máquinas e instrumental de distinto tipo (portátiles, fijas, manuales, automáticas) que exigen destreza en su manejo para la obtención de determinados grados de precisión o perfección en los resultados.
- Requieren diferentes niveles de estudios específicos previos o los conocimientos y habilidades teórico-prácticos equivalentes de las técnicas operativas de los distintos oficios, que se adquieren fundamentalmente a través de una sólida experiencia.
- Implican acciones o decisiones de responsabilidad sobre bienes, recursos, personas y/o actividades de la institución dentro de la aplicación adecuada de las técnicas en las distintas circunstancias y exigencias del trabajo.

**Sub-escalafón E1**

Oficios básicos, más prácticos que técnicos.

Ciclo básico de educación secundaria completo, cursos de UTU de 1er Nivel (aproximadamente tres años), o cursos específicos, o conocimientos y habilidades equivalentes.

*Denominaciones y Grados:*

- Oficial Práctico III, Grado 5
- Oficial Práctico II, Grado 6
- Oficial Práctico I, Grado 7
- Jefe de Sección, Grado 10
- Director de Departamento, Grado 14

**Sub-escalafón E2**

Oficios intermedios, técnico-prácticos.

Ciclo básico de educación secundaria completo, más cursos UTU de primer nivel (aproximadamente tres a cuatro años) o nivel intermedio o cursos específicos; o conocimientos y habilidades equivalentes.

*Denominaciones y Grados:*

- Oficial Intermedio III, Grado 6
- Oficial Intermedio II, Grado 7
- Oficial Intermedio I, Grado 8
- Jefe de Sección, Grado 11
- Director de Departamento, Grado 14

**Sub-escalafón E3**

Oficios superiores; técnicos y oficios intermedios (E2) múltiples.

Ciclo básico de educación secundaria completo más cursos UTU nivel intermedio o pre universitario (más de cuatro años) o cursos específicos; o conocimientos y habilidades equivalentes.

*Denominaciones y Grados:*

- Oficial Técnico III, Grado 7
- Oficial Técnico II, Grado 8
- Oficial Técnico I, Grado 9
- Jefe de Sección, Grado 12
- Director de Departamento Grado 14

## Escalafón F Servicios Generales

### Definición legal

(*artículo 34 de la Ley N° 15.809*)

Comprende los cargos y contratos de función pública que tienen asignadas tareas de limpieza, portería, conducción y transporte de materiales o expedientes, conservación, y otras tareas similares.

### Criterios complementarios adoptados por la Universidad

- Actividades habitualmente repetitivas, tendientes en general a servir de apoyo, asegurar o brindar servicios operativos y/o de infraestructura no especializados.
- Se realizan de acuerdo a procedimientos y/o instrucciones verbales y eventualmente escritas, fáciles de entender y aplicar, que requieren principalmente memoria y atención, pudiendo utilizarse herramientas manuales y máquinas simples, que exijan esfuerzo físico y cierta destreza o habilidad manual en su manejo.
- Normalmente no requieren estudios específicos previos adicionales a los que se adquieren con propósitos generales. En general se aprenden con el entrenamiento y la práctica, en períodos no muy extensos, cuya duración depende de la mayor o menor variedad o cantidad de cosas a aprender.
- Implican acciones o decisiones de cierta responsabilidad sobre bienes, recursos, personas o actividades de la Institución.



**Servicios Generales - F**

Carrera intermedia

Servicios auxiliares intermedios

Ciclo básico de educación secundaria completo,

*Denominaciones y Grados:*

- Servicios Generales III, Grado 5

- Servicios Generales II, Grado 6

- Servicios Generales I, Grado 7

- Jefe de Sección, Grado 9

- Director de Departamento, Grado 11

**Servicios Generales Calificados- F3**

Carrera superior

Servicios auxiliares calificados

Ciclo básico de educación secundaria completo.

*Denominaciones y Grados:*

- Servicios Generales Calificados I y II, Grado 7

- Servicios Generales Calificados I, Grado 8

-Jefe de Sección, Grado 9

-Director de Departamento, Grado 11

---

## **Escalafón R**

El escalafón "R" comprende los cargos y funciones cuyas características específicas no permitan la inclusión en los escalafones anteriores o hagan conveniente su agrupamiento a juicio de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

*(artículo 44 de la Ley N° 15.809)*

## **Criterios complementarios adoptados por la Universidad**

Todas las tareas personales serán atribuidas a cargos de carrera, excepto las siguientes: (...) b) las que sin ser docentes requieran una renovación permanente de conocimientos técnicos (...) Las excepciones de los ordinales b) y c) requieren previa declaración de que la naturaleza de las funciones importa la calificación del caso, emitida por el Consejo Directivo Central, con el voto conforme de dos tercios de componentes, a propuesta del Rector, del respectivo Consejo de Facultad o Instituto asimilado a Facultad o de la Comisión del Hospital de Clínicas, según corresponda. (artículo 3° del Estatuto de los Funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicios de la Universidad de la República)

Los cargos declarados como sujetos a "renovación permanente de conocimientos técnicos", de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 3°, inciso b) del Estatuto de los Funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicios de la Universidad de la República, serán incluidos en el escalafón especial "R", previsto en el artículo 44 de la Ley Presupuestal 15.809 del 21.4.86. (artículo 1° de la Ordenanza sobre cargos no docentes sujetos a renovación permanente de conocimientos técnicos)

15

- La designación en efectividad será por tres años contados a partir de la toma de posesión del cargo, renovable por períodos iguales con los requisitos detallados en las ordenanzas que correspondan. (artículo 10 del Reglamento para la provisión y renovación de cargos que requieren renovación permanente de conocimientos)

(Fuente: sitio web de la Dirección General de Personal)

**ESTRUCTURA DE LOS ESCALAFONES NO DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**

**ENERO 2012**

Grado	Profesional		Técnico		Administrativo		Especializado		Oficios			Servicios Generales		Particular Confianza	Especialización de Conocimientos	Situaciones especiales		Grado
	A1 Profesional	A2 Profesional	B1 Técnico	B2 Técnico	C	D2 + D1 Especialista Intermedio	D3 Especialista Superior	E1 Oficial Principio	E2 Oficial Intermedio	E3 Oficial Técnico	F Servicios Generales Calificados	F3 Servicios Generales Calificados	Q			R	Análisis	
31															Director General			
30	Director de División														Director de División			
16		Director de Departamento		Director de División											Director de Departamento		Nivel A	
15	Director de Departamento																Nivel B	
14															Experto			
13	Jefe de Sección	Profesional II															Nivel C	Nivel A
12		Profesional III	Jefe de Sección	Jefe de Sección											Experiencia			Nivel B
11	Profesional II																	
10	Profesional III			Técnico I											Semi-Experiencia			Nivel C
9			Técnico I	Técnico II	Administrativo I													
8			Técnico II	Técnico III	Administrativo II													
7			Técnico III		Administrativo III													
6																		
5																		

**Situaciones especiales:**  
 Esc. E Intermedio – Director de Departamento G\*14  
 Esc. E3 Encargado de Servicio de Apoyo – Jefe de Sección G\* 12

Fuente: Dirección General de Personal – Udelar

### ANEXO 3

#### ACUERDOS ALCANZADOS EN EL SUBGRUPO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ACERCA DE LAS CARACTERISTICAS DESEABLES DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO A APLICAR AL PERSONAL TAS.

##### (1) Características generales del procedimiento

- Ser es una oportunidad de comunicación y retroalimentación para el que evalúa y para el evaluado y partir de una base de respeto, sentido común y empatía;
- ser sencillo y realizable;
- ser continuo y ágil;
- aportar garantías de objetividad y, eventualmente, de cuestionamiento por el evaluado;
- tener un soporte informático;
- incluir instancias de difusión (o capacitación) previas acerca del modelo y el procedimiento orientadas a los participantes (evaluado y evaluador) y a los comunidad TAS en general tendiente a crear una cultura de evaluación.
- No ser penalizador, ni un premio.
- Considerar a las diversas carreras del personal TAS (administrativos, laboratoristas, rurales, etc);

##### (2) Procedimiento posible:

Requerirá formación previa para el evaluador y para el evaluado (para que no vea a la evaluación como un castigo);

Empezar con una autoevaluación del evaluado. Ésta debería realizarse considerando los mismos ítemes que se consideran en la evaluación del desempeño. Continuar con evaluación del superior.

Debería incluir la evaluación del desempeño de la persona, del equipo y del supervisor, mediante una devolución a éste por parte del equipo

Se entiende que debería combinar métodos de evaluación, contemplando objetivos y competencias. Se da por entendido que, previamente, la institución deberá definir dichos objetivos y qué se espera de cada funcionario. Se aclara que esa definición de objetivos podría no existir en la mayoría de los casos. Este punto requerirá de un análisis técnico por parte del consultor para recomendar cómo proceder.

La forma de evaluación tiene que adecuarse a la tarea.

Podría tener como un insumo a la evaluación de los usuarios.

Podría requerirse que en el proceso participe una entidad (comisión?) que calibre, monitoree ante posibles diferencias en las valoraciones de los servicios.

Debería existir un ámbito (comisión?) en que se pueda presentar reclamos o descargos de los evaluados.

Podría ser bi-anual.

Podría realizarse por departamento o por sección.

#### **(vi) Resultados del procedimiento (de la ED)**

- No debería terminar con una calificación (numérica) sino con conceptos (si es posible que sean tres o cuatro, previendo que se establezca que es lo que significa cada uno).
- Establecer que no deben dar lugar a que se elaboren rankings.

	<b>Expediente Nro. 001010-000188-23</b> <b>Actuación 2</b>	Oficina: SECRETARIA GENERAL - CDG Fecha Recibido: 08/11/2023 Estado: Reservado
--	---	---

**TEXTO**