

Acta N.º375 - En Montevideo, el 2 de diciembre de 2025, siendo las 14:00 horas, se reúne en modalidad presencial y virtual la Comisión Administradora del Fondo de Solidaridad (CAFS).

Participan por la CAFS: Gabriel Errandonea, Presidente (**MEC**), Atilio Morquio, Secretario (**UDELAR**), Lucía Palma (**CNSS**), Fernando Rodríguez (**CJPPU**), Ana Laura León (**ANEP**), Fernando Decaux (**BROU**) y Rossana Santomauro (**UTEC**).

Falta sin aviso: Jorge Gil (**AUDU**).

Participa: Leonardo Pécego, Gerente General.

Asistente de Actas: Verónica Molinari.

1. ASUNTOS ENTRADOS

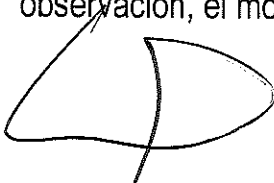
El **Gerente General Leonardo Pécego** informa que fue firmado el Convenio de Intercambio de Información y Cooperación con la UTEC (se adjunta), considerado y aprobado por la Comisión Administradora en la sesión de fecha 9 de setiembre del corriente (Acta N.º372).

La Comisión toma conocimiento.

El **Presidente Gabriel Errandonea** informa a la Comisión que los días 25 y 26 de noviembre próximos pasados se llevó a cabo el XII Congreso Iberoamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT – OEI).

Señala que, tal cual fue aprobado en la sesión de Comisión del 29 de julio del corriente (Acta N.º371), el Fondo participó en dos mesas temáticas: “Educación superior de libre acceso: las políticas de becas y sus desafíos” y “Trayectorias educativas e indicadores para el desarrollo sostenible: acceso, permanencia y egreso en la educación superior”, esta última moderada por él como representante del Fondo.

A su juicio, considera que fue una experiencia muy valiosa y enriquecedora, en la que se mantuvieron intercambios buenos e intensos durante los dos días tanto a nivel nacional como internacional. Quedó manifestada la intención de volver a interactuar el próximo año para recuperar este relacionamiento y ciertas líneas de énfasis sobre el tema tanto de la observación, el monitoreo y la evaluación de impacto de las trayectorias como por el tema



de los desafíos que enfrentamos en materia de financiamiento mediante las becas. A lo que se suma el impulso que se está dando a nivel nacional por coordinar y generar mecanismos de articulación entre las distintas becas, para ir hacia un sistema nacional de becas integrado.

La Comisión toma conocimiento.

El **Presidente Gabriel Errandonea** informa que la Facultad de Veterinaria remitió una invitación para participar en el VII Seminario sobre Egreso y Trayectorias en la Educación Superior, que se llevará a cabo el 4 y 5 de diciembre del corriente. La propuesta implica la realización de una presentación en el marco de la Mesa Redonda: Apoyo a los Estudiantes Universitarios. En la mesa también participarán representantes de Bienestar Universitario y del Programa de Respaldo al Aprendizaje del Prorectorado de Enseñanza y Educación Permanente de la Udelar.

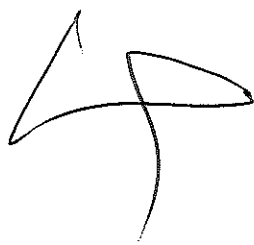
Señala que sería una participación formal y la idea es colocar algunos de los ejes principales del Plan Estratégico 2026-2030 aprobado por la Comisión Administradora en la pasada sesión.

La Comisión toma conocimiento y avala la participación del Presidente Gabriel Errandonea en representación del Fondo en el Seminario.

El **Gerente General Leonardo Pécego** informa a la Comisión que en el Plan Estratégico 2026-2030, aprobado en la sesión pasada, se realizaron algunos ajustes de semántica y de puntuación que no influyen en el contenido, pero sí se modificó, en el Anexo I "Sostenibilidad Financiera del FdS a partir del año 2026", el cuadro sobre el efecto 2027 en la relación ingresos y lo que respecta al gasto, que si bien estaba bien representada la proyección de los escenarios en la gráfica no estaba expresado del mismo modo en el cuadro.

Asimismo, se incorporó a la versión del Plan Anual Operativo que fuera distribuido un organigrama de la institución.

La Comisión toma conocimiento.



El **Gerente General Leonardo Pécego** presenta la rendición de las tarjetas corporativas e informa que los gastos de la tarjeta de crédito en el mes de octubre correspondieron a USD 429,95 y \$ 5.010,30 no registrándose gastos en la tarjeta de débito.

La Comisión toma conocimiento y refrenda lo actuado.

Se pasa a informar sobre el avance del período de inscripciones a las becas 2026 por lo que se invita a la Gerente de Becas Lic. Soledad Prats.

La **Gerente de Becas** informa que las inscripciones comenzaron el 1º de noviembre próximo pasado en forma virtual para todas las categorías, con excepción de Renovación que iniciará el 2 de enero de 2026.

Indica que al día de ayer hay 5.280 estudiantes que se registraron en el Portal e iniciaron su declaración jurada solicitando la beca, de los cuales 1.881 no finalizaron la declaración, 1.605 confirmaron su declaración, pero tienen pendiente adjuntar la documentación requerida, y los restantes 1.794 confirmaron su declaración jurada y adjuntaron la documentación requerida.

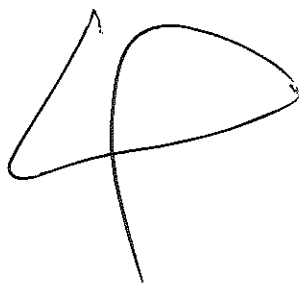
Señala que la cifra del total de estudiantes que ingresaron al Portal comparada con el mismo período del año anterior presenta una baja importante, sin embargo, si se compara con la zafra 2024 es muy superior. Por el momento se va a monitorear de cerca la situación para ver cómo se va comportando, pero no se van a realizar acciones extras ya que solo transcurrió un mes desde el inicio del período de inscripciones.

Por último, se informa que, realizado el último pago de becas del año tenemos 9.669 becarios en condiciones de renovar su apoyo.

La Comisión toma conocimiento.

2. APORTES Y SUGERENCIAS PLAN OPERATIVO ANUAL 2026

Se pone a consideración de la Comisión Administradora el Plan Operativo Anual (POA) 2026, previamente distribuido (se adjunta).



El **Gerente General Leonardo Pécego** señala que el POA 2026 fue elaborado por todas las gerencias, actuando en conjunto con Presidente y Secretario, y constituye la herramienta fundamental para la ejecución en 2026 del Plan Estratégico 2026-2030 aprobado en la pasada reunión de Comisión (Acta N.º374).

El plan operacionaliza la visión de largo plazo y los objetivos estratégicos del quinquenio, transformándolos en objetivos específicos de cada área que implican acciones concretas, metas medibles y responsables definidos para cada área de la organización.

El **Gerente General Leonardo Pécego** señala que el documento será remitido a la OPP junto con el Plan Estratégico 2026-2030 para adjuntar al expediente de la formulación presupuestal del ejercicio 2026.

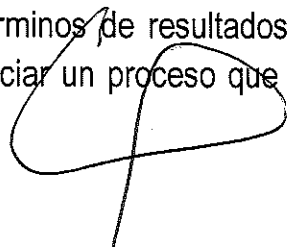
Luego de un breve intercambio, la Comisión aprueba por unanimidad el Plan Operativo Anual 2026.

3. LLAMADO ASESORÍA EN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE IMPACTO (ARRENDAMIENTO DE SERVICIOS) Y TDR DEL PROYECTO

Se pasan a considerar el llamado de Asesor/a en Seguimiento y Evaluación de Impacto y los Términos de Referencia del proyecto (se adjuntan), por lo que se invita a participar a la Responsable de Gestión de Personas, Lic. Verónica Cardozo.

Se informa que en la reunión de Comisión de fecha 9 de setiembre del corriente (Acta N.º372) se aprobó por unanimidad incorporar en la formulación presupuestal para el ejercicio 2026 la contratación de la Asesoría Estadística Especializada en modalidad de arrendamiento de servicios profesionales a partir de marzo de 2026.

El proyecto se fundamenta en el requerimiento actual del Fondo de reorientar sus intervenciones para fortalecer la permanencia y el egreso en la educación superior y para definir intervenciones focalizadas para cada segmento particular de nuestra población objetivo. La situación actual se caracteriza por la existencia de niveles y calidades diferentes de información, provenientes de los sistemas de registro y gestión de las distintas instituciones educativas donde se desempeñan los becarios. Esta heterogeneidad limita la capacidad de realizar seguimientos consistentes y comparaciones sólidas, tanto en términos de resultados académicos como de trayectorias educativas. Es imprescindible iniciar un proceso que integre un diagnóstico de información, un sistema de indicadores



robusto y modelos de trayectorias que permitan, a mediano plazo, realizar evaluaciones de impacto rigurosas.

Para la ejecución del proyecto se convoca a un Asesor/a en Seguimiento y Evaluación de Impacto para fortalecer la toma de decisiones, basadas en evidencia mediante el diseño, implementación y gestión de un sistema de información y una estrategia de seguimiento y evaluación de impacto, avanzando en la institucionalización de estos procesos dentro del organismo.

El **Gerente General Leonardo Pécego** señala que el material que se circuló comprende el llamado que se va a publicar y difundir, y los términos de referencia del proyecto en los que se detalla en qué va a consistir la asesoría, los productos esperados y las principales actividades. A su vez incluye un cronograma con la fecha de vencimiento de los informes entregables que, obviamente, puede tener algunos ajustes en el caso de que el/la consultor/a plantee alguna mejora y pueda acordarse entre las dos partes. El calendario de trabajo está atado a los tiempos que se impusieron en los planes operativos anuales del Fondo, que son fundamentalmente tener estos escenarios de posibles modelos de políticas de becas antes de la formulación presupuestal en 2026 para el ejercicio 2027.

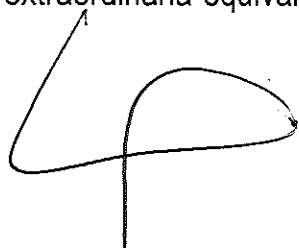
La **Responsable de Gestión de Personas** señala que una vez aprobados se van a publicar a la brevedad en la web institucional y la fecha de postulación estará habilitada hasta el 23 de enero de 2026. Luego de realizar el proceso de selección se prevé presentar los resultados a la Comisión en la sesión de febrero de 2026 para su consideración.

La Comisión aprueba por unanimidad el llamado de Asesor/a en Seguimiento y Evaluación de Impacto y los Términos de Referencia del proyecto.

4. PAGO GRATIFICACIÓN EXTRAORDINARIA

Se eleva a consideración de la Comisión el pago de la gratificación extraordinaria, por lo cual permanece en sala la Responsable de Gestión de Personas, Lic. Verónica Cardozo.

La **Responsable de Gestión de Personas** informa que el pago de la gratificación extraordinaria da cumplimiento al convenio vigente de fecha 30 de diciembre de 2011, mediante el cual se dispone el otorgamiento a todo el personal de una gratificación extraordinaria equivalente al 4,5% de la remuneración nominal anual de cada trabajador,



sujeto a la verificación de un crecimiento real de la recaudación de los aportes del año en que se configura.

Se informa que, en función de los datos de recaudación proporcionados por la Gerencia de Administración y Finanzas, cerrado el mes de octubre, se verifica un crecimiento nominal de la recaudación respecto a valores comparables de 2024 de un 7,35% lo que permite estimar un incremento real de la recaudación acumulada a octubre de aproximadamente 3%. De mantenerse la recaudación alineada a la formulación presupuestal 2025, para noviembre y diciembre, se estaría confirmando un incremento real de la recaudación para el cierre del Ejercicio 2025, considerando la última expectativa de inflación del período enero-diciembre 2025 publicada por el Banco Central del Uruguay que asciende a 4%.

Consecuentemente, se solicita a la Comisión la aprobación del pago de la referida partida al personal efectivo, que asciende a un valor aproximado de \$ 2.891.000 nominales más cargas sociales patronales, importe consistente con los recursos presupuestales aprobados para el Ejercicio 2025.

La Comisión aprueba por unanimidad el pago de la gratificación extraordinaria.

5. ARRENDAMIENTOS DE SERVICIOS 2026

Se pasan a considerar los arrendamientos de servicios para el año 2026, por lo cual permanece en sala la Responsable de Gestión de Personas, Lic. Verónica Cardozo.

La **Responsable de Gestión de Personas** conforme a la planificación de las actividades del departamento de Becas para el año 2026, presentada en la reunión de Comisión del pasado 18 de noviembre (Acta N.º374), consistente con los recursos presupuestales oportunamente aprobados, sugiere la contratación en modalidad de arrendamiento de servicios de las siguientes profesionales:

- Lic. en Trabajo Social Isabel D'Elías para la oficina del Departamento de Paysandú.
- Lic. en Trabajo Social Alicia Menoni para la oficina del Departamento de Salto.

Los contratos de dichas profesionales comprenden el estudio de solicitudes de beca, entrevistas, estudio de documentación de cambios, atención a becarios, talleres, coordinación con instituciones educativas y otras que puedan acordarse entre las partes. El servicio incluye un paquete de 35 horas semanales en los meses de enero



a mayo y diciembre y de 25 horas semanales en los meses de junio a noviembre de 2026. Asimismo, las actividades realizadas durante la post zafra se consideran parte del Programa de Apoyo y Seguimiento al Becario, entendiéndose incluidas dentro del monto asignado a este programa.

- Lic. en Trabajo Social Eliana Barrios para la oficina del Departamento de Tacuarembó.

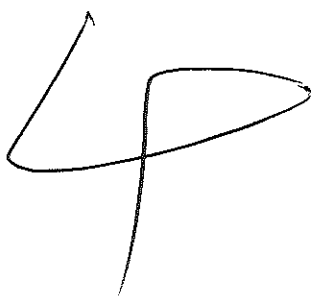
Este contrato comprende el estudio de solicitudes de beca, entrevistas, estudio de documentación de cambios, atención a becarios, talleres, coordinación con instituciones educativas y otras que puedan acordarse entre las partes. El servicio incluye un paquete de 8 horas semanales durante todo el 2026.

- Lic. en Trabajo Social Eugenia Pereira para la oficina de Montevideo.

El contrato de esta profesional se realiza en cada zafra de Becas para apoyar el estudio de las solicitudes y suplir las horas en que un técnico estable del equipo de Becas se dedica a la coordinación y desarrollo del Programa de Apoyo y Seguimiento al becario. Su remuneración está dentro del presupuesto de dicho programa. El servicio incluye un paquete de 20 horas semanales entre el 2 de enero y el 31 de mayo de 2026.

- Lic. en Psicología Mónica Kroger – Apoyo al Becario.

La profesional gestiona y coordina el espacio de Orientación y Consulta del departamento de Becas, comprendiendo entre otras tareas: participación en la planificación, coordinación y ejecución de talleres para becarios, atención personalizada de estudiantes vulnerables, derivaciones a programas de salud mental externos. Sus cometidos abarcan establecer estrategias de apoyo para enfrentar las transiciones educativas y laborales (Enseñanza Media Superior-Estudios Terciarios; Egreso, entre otros) y apoyo personalizado a becarios frente a dificultades vinculares o curriculares. Su remuneración está dentro del presupuesto del Programa de Apoyo y Seguimiento al Becario. El servicio incluye un paquete de 20 horas semanales entre el 1 de febrero y el 31 de diciembre de 2026.



Detalle de honorarios:

Trabajador Social	Oficina	Zafra	Fuera de zafra	Valor hora	Actividades extras
Alicia Menoni	Salto	\$ 114.684	\$ 81.917	\$ 745	\$ 494 (estudio de solicitud) \$ 753 (visita domiciliaria)
Isabel D'Elías	Paysandú	\$ 114.684	\$ 81.917	\$ 745	\$ 494 (estudio de solicitud) \$ 753 (visita domiciliaria)
Eliana Barrios	Tacuarembó	\$ 23.830	\$ 23.830	\$ 745	\$ 494 (estudio de solicitud) \$ 753 (visita domiciliaria)
Eugenia Pereira	Montevideo	\$ 65.534	---	\$ 745	\$ 494 (estudio de solicitud)

Se establece el costo de actividades extras para los casos en que sean necesarias.

Psicóloga	Oficina	Zafra	Fuera de zafra	Valor hora	
Mónica Kroger	Montevideo	\$ 62.392	---	\$ 709	Desde febrero 2025

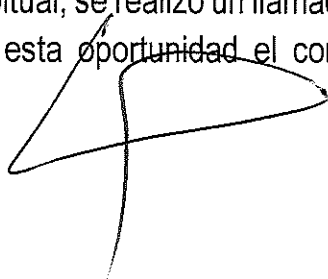
El **Secretario Atilio Morquio** señala que, básicamente, estas contrataciones son una continuidad de lo que se venía haciendo años anteriores.

La Comisión aprueba por unanimidad los arrendamientos de servicios para el año 2026 de Isabel D'Elías, Alicia Menoni, Eliana Barrios, Eugenia Pereira y Mónica Kroger en los términos propuestos.

6. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN PASANTES ZAFRA DE BECAS 2025 - 2026

Se pasa a considerar la selección y contratación de pasantes para la zafra de Becas 2025-2026, que desempeñarán funciones en el departamento de Becas y en el sector Contact Center, por lo cual permanece en sala la Responsable de Gestión de Personas, Lic. Verónica Cardozo.

La **Responsable de Gestión de Personas** informa que, en virtud del comienzo del período de solicitud y otorgamiento de becas correspondiente a la zafra 2025-2026, como es habitual, se realizó un llamado a pasantes en base al convenio firmado con la DGETP-UTU. En esta oportunidad el contacto se realizó con la Secretaría Docente de la Dirección



General de Educación Técnico Profesional, desde donde enviaron una nómina de candidatos interesados en realizar la pasantía.

Conforme a los presupuestos 2025 y 2026 así como a la planificación de trabajo prevista, se cubrirán para el departamento de Becas tres puestos desde el mes de diciembre y dos a partir del mes de enero, con una carga horaria de 40 horas semanales. Para el sector Contact Center se cubrirán tres puestos, con una carga horaria de 30 horas semanales.

El proceso de selección fue llevado a cabo por la Responsable de Gestión de Personas, la Gerente de Becas, la Encargada Operativa de Becas y el Encargado del Contact Center. Se entrevistaron a 21 estudiantes y se concluyó que los candidatos que cumplen en mayor medida con el perfil requerido para realizar la tarea y cubrir los puestos eran: Ayelen Maciel, Gabriel García, Camila Buffa, Matías Sánchez, Vanesa Pereyra, Sofía Carli, Alexander Fleitas y Lucía Barboza. Finalizado el proceso de selección de los candidatos antes mencionados, se confeccionó con los restantes entrevistados una lista de prelación, conformada por Michel Boucherles, María Clara Vaamonde y Julieta Pereira. Esta lista se utilizará en caso de que alguno de los seleccionados en primera instancia renuncie.

Se informa que, con fecha 18 de noviembre, se elevó a consideración del Presidente Gabriel Errandonea y del Secretario Atilio Morquio la recomendación de contratación de los 8 pasantes administrativos, de acuerdo al siguiente detalle:

Departamento de Becas:

- Ayelen Maciel, Gabriel García y Camila Buffa desde el 1° de diciembre 2025 hasta el 30 de abril 2026.
- Matías Sánchez y Vanesa Pereyra desde el 7 de enero hasta el 29 de mayo de 2026.

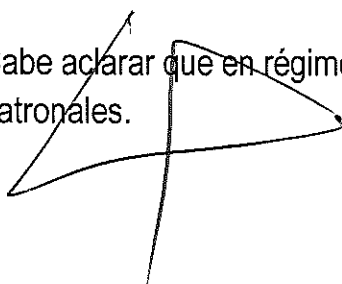
Con carga horaria de 40 horas semanales y salario correspondiente a \$ 31.125 mensuales nominales.

Contact Center:

- Sofía Carli, Alexander Fleitas y Lucía Barboza desde el 12 de enero hasta el 29 de mayo 2026.

Con carga horaria de 30 horas semanales y salario correspondiente a \$ 23.343 mensuales nominales.

Cabe aclarar que en régimen de pasantía no corresponde el pago de aportes personales ni patronales.



El Presidente Gabriel Errandonea y el Secretario Atilio Morquio aprobaron en todos los términos la recomendación de la Gerencia General, disponiendo la incorporación en el orden del día de la próxima reunión para la ratificación de la Comisión Administradora de los ingresos del mes de diciembre y para la aprobación de los ingresos del mes de enero.

La Comisión ratifica por unanimidad la contratación de Ayelen Maciel, Gabriel García y Camila Buffa, y aprueba por unanimidad la contratación de Matías Sánchez, Vanesa Pereyra, Sofía Carli, Alexander Fleitas y Lucía Barboza, en los términos propuestos y bajo la modalidad de pasantía.

7. RECAUDACIÓN A OCTUBRE 2025

Se pasa a considerar la recaudación a octubre 2025 por lo cual se invita a participar a la Gerente de Administración y Finanzas, Cra. Sandra De los Santos.

La **Gerente de Administración y Finanzas** informa sobre los niveles de recaudación y presenta el cuadro comparativo de Recaudación 2025 vs 2024 acumulada a octubre. Lo recaudado hasta el momento tanto respecto al tributo Fondo como al Adicional se encuentra por arriba del monto de recaudación presupuestado inicialmente, totalizando un incremento del 3%.

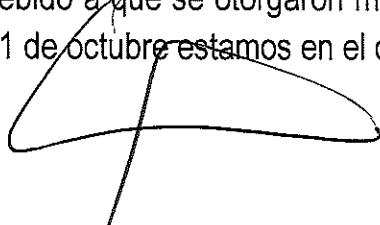
La Comisión toma conocimiento.

8. VARIABLES CLAVES, FLUJO DE FONDOS Y CONTROL TOPE DE GASTOS A OCTUBRE 2025

Se presenta, como es habitual, el informe de Variables Claves, Flujo de Fondos y Control de Tope de Gastos al mes de octubre 2025 (se adjunta), por lo cual permanece en sala la Gerente de Administración y Finanzas, Cra. Sandra De los Santos.

La **Gerente de Administración y Finanzas** informa que en el análisis de las variables claves (criterio caja) la recaudación de los tributos Fondo y Adicional y las comisiones corresponden al mes anterior.

En cuanto al monto pago en becas señala que estamos por encima de lo presupuestado, debido a que se otorgaron mayor cantidad de becas de las previstas. En el acumulado al 31 de octubre estamos en el orden de los \$ 99,5 millones por encima de lo presupuestado.



En relación al control de gastos mensual se informa que se está en el orden del 6,75% al 31 de octubre del corriente. Si el gasto se proyectara al 31 de diciembre, se estaría en un 8,17%, porcentaje que se encuentra por debajo del tope legal del 9%.

La Comisión toma conocimiento de los informes presentados.

9. RECURSO PRESENTADO

Se pasa a considerar un recurso de reposición interpuesto por lo que se invita a participar a la Asesora Jurídica, Dra. Carolina Torrens.

La **Asesora Jurídica** informa que el contribuyente egresó como Licenciado en Ciencias de la Educación en el año 1999 y mantiene deuda por los ejercicios 2020 a 2025. Los paratributos generados en los ejercicios 2004 a 2019 fueron declarados prescriptos.

Con fecha 20/10/2025 se le confirió vista previa de los adeudos, oportunidad en que presentó descargos expresando que una vez transcurridos cinco años desde su título, fue convocado desde Bedelía de su facultad para comunicarle que por su plan de estudios (1991) y su año de inscripción (1993) estaba exonerado del pago del Fondo de Solidaridad. Cuestiona que se pretenda el cobro 20 años después sin avisarle en forma previa.

Por Resolución de fecha 21/10/2025 de la Gerencia de Recaudación y Fiscalización se determinaron los importes adeudados por el período 2020 a 2024, por un monto total de \$ 87.779.

Dicha resolución fue recurrida, pero, luego del análisis de los agravios expuestos por el contribuyente, la Asesora Jurídica sugiere desestimar el recurso interpuesto.

Luego de analizado el caso la Comisión confirma lo sugerido por el informe jurídico aprobando por unanimidad la correspondiente resolución.

Finalizada la reunión y siendo las 15:10 horas y no habiendo más temas a consideración se levanta la sesión.

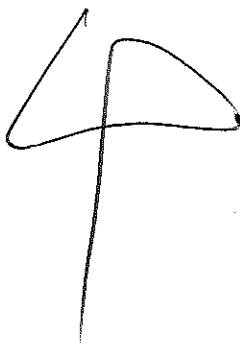

ATILIO MORQUIO
Secretario


GABRIEL ERRANDONEA
Presidente

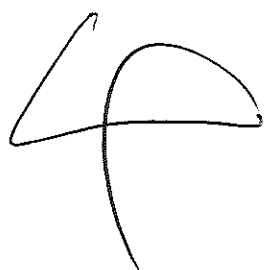
ORDEN DEL DIA

(Reunión: 2 de diciembre de 2025, 14:00 horas)

1. Asuntos Entrados
2. Aportes y sugerencias Plan Operativo Anual 2026
3. Llamado Asesoría en Seguimiento y Evaluación de Impacto (Arrendamiento de Servicios) y TDR del proyecto
4. Pago Gratificación Extraordinaria
5. Arrendamientos de Servicios 2026
 - Servicios Profesionales Lic. en Trabajo Social Salto, Paysandú, Tacuarembó y zafra Montevideo
 - Servicios Profesionales Psicóloga- Apoyo al Becario
6. Selección y contratación pasantes zafra de Becas 2025- 2026
7. Recaudación a octubre 2025
8. Variables Claves, Flujo de Fondos y control tope de gastos a octubre 2025
9. Recurso presentado



Plan Operativo Anual 2026



Plan Operativo Anual 2026

Presentación.....	3
Gerencia General.....	4
Becas.....	9
Recaudación y Fiscalización.....	19
Administración y Finanzas	26
Tecnología de la Información.....	30
Contact Center	35
Asesoría Jurídica.....	38
Gestión de Personas.....	41
Secretaría y Comunicaciones	44
Anexo Organigrama	47

Presentación

El presente documento es la herramienta fundamental para ejecutar el primer año del Plan Estratégico 2026-2030.

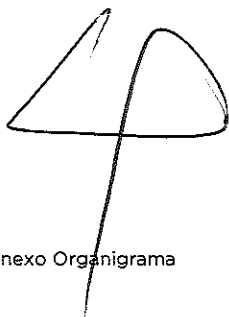
Este plan operacionaliza la visión de largo plazo y los Objetivos Estratégicos (OE) del quinquenio, transformándolos en objetivos específicos de cada área que implican acciones concretas, metas medibles y responsables definidos para cada área de la organización. Este instrumento clave nos permitirá gestionar el desempeño de la organización.

La estructura del documento se organiza según la arquitectura estratégica del Fondo (*):

- **Gerencia General:** define objetivos transversales y de gobernanza.
- **Áreas misionales** que ejecutan la misión sustantiva y aseguran la sostenibilidad:
 - Departamento de Becas (Becas).
 - Departamento de Recaudación y Fiscalización (RyF).
- **Áreas de soporte** que brindan infraestructura operativa y tecnológica:
 - Departamento de Administración y Finanzas (AyF).
 - Departamento de Tecnología de la Información (TI).
 - Contact Center (CC).
- **Áreas de staff** que acompañan los procesos decisionales y fortalecen la legitimidad institucional:
 - Asesoría Jurídica (AJ).
 - Gestión de Personas (GDP).
 - Secretaría y Comunicaciones (SyC).

Cada Plan Operativo Anual (POA) define los objetivos específicos que se distinguen en "Objetivos Sustantivos" y "Objetivos de Mejora Estratégica" (los proyectos estratégicos). Más importante aún, establece una matriz de Marco Lógico que identifica los Recursos Clave necesarios y los Supuestos (riesgos) que debemos gestionar.

Este documento constituye la base para realizar el Monitoreo y Evaluación de la estrategia. La Comisión Administradora y la Gerencia General utilizarán estos planes para medir el desempeño institucional y asegurar el cumplimiento de nuestra misión y la visión estratégicas.



(*) Ver Anexo Organigrama



Gerencia General

Introducción

La planificación anual de las actividades de Gerencia General comprende las acciones necesarias para ejercer la gobernanza operativa y liderar los proyectos transversales clave y coordinar el soporte técnico con la Comisión Administradora del Fondo de Solidaridad (CAFS).

Estructura y Equipo

La Gerencia General lidera los cuatro departamentos sustantivos y de apoyo, y cuenta con tres unidades de asesoría directa que contribuyen al cumplimiento de sus responsabilidades institucionales (Asesoría Jurídica, Gestión de Personas, Secretaría y Comunicaciones).

Adicionalmente, la Gerencia General supervisa el Contact Center y coordina a dos Asesores estratégicos externos (contratados bajo arrendamiento de servicio), considerados recursos críticos para la ejecución de este plan (Asesor en Comunicación y Asesor en Seguimiento y Evaluación de Impacto).

Definición de Objetivos Específicos 2026

Los objetivos de la Gerencia General buscan asegurar el seguimiento de los Indicadores Clave de Gestión (KPI) del Plan Estratégico y liderar los proyectos transversales y de gobernanza esenciales para el quinquenio 2026-2030.

Objetivos Sustantivos (Gobernanza y Control)

- ASEGURAR LA EJECUCIÓN INTEGRAL DEL PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030 (OE3.1).

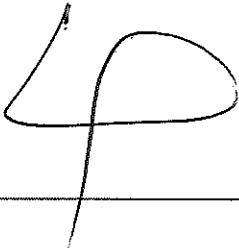
Objetivos de Mejora Estratégica

- GESTIONAR LA COYUNTURA DEL TOPE DE GASTO Y EL “EFECTO 2027” (OE1.2).
- FORTALECER AL FONDO COMO ACTOR DE REFERENCIA (OE2.3).
- LIDERAR Y PATROCINAR EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y EL DISEÑO DEL ESQUEMA DE INTERCAMBIO DE DATOS INTERINSTITUCIONAL (EIDI).
- LIDERAR Y PATROCINAR EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO DE CIBERSEGURIDAD. (OE2.3).
- ASEGURAR INTEGRIDAD, ACTUALIZACIÓN Y MANTENIMIENTO DE TODOS LOS MANUALES Y LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (OE3.1).
- ASEGURAR PROVISIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS POAs (OE4.3).

PERIATIVO ANUAL GERENCIA GENERAL 2026

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
GG1 SEGURAR LA EJECUCIÓN INTEGRAL DEL PLAN ESTRATÉGICO 2026 2030	OE3.1	Alinear los Planes Operativos de todas las áreas a los proyectos estratégicos. Monitorear y consolidar los Indicadores Clave de Gestión de todas las áreas. Liderar las reuniones cuatrimestrales de evaluación y la planificación 2027.	Cumplir con las 3 instancias de evaluación anual, mostrando la evolución de los KPI. POAs 2027 elaborados antes del 30/09/2026.	Gerente General	Tablero de Control (AyF)	Obtención de datos cargados en el Tablero de Control en tiempo y forma.
GG2 GESTIONAR LA COYUNTURA DEL TOPE DE GASTO Y EL "EFECTO 2027"	OE1.2	Asegurar informes técnicos necesarios para solicitar ajuste normativo que permita superar coyuntura y cumplir el tope de gasto, manteniendo actividad del organismo.	Informe presentado a la CAFS al 15/04/2026.	Gerente General Gerente RyF Gerente AyF	Articulación efectiva con los responsables de TI, Becas, RyF y Jurídica para interpretar datos y proyecciones. Acceso a bases consolidadas de Vinicius, Sistema Contable y Glick Sense (herramienta BI cuando estén disponibles). Lineamientos del Asesor para modelar escenarios vinculados al impacto del gasto.	Las gerencias cuenten en tiempo y forma con los análisis proyectivos. El Sistema de Información provee oportunamente los datos consolidados requeridos. No hay cambios normativos inesperados que alteren la proyección del tope de gasto. RyF entrega las series históricas completas y depuradas de aportes y egresados.
		Propuesta de Modificación Legislativa para incluir en Rendición de Cuentas a sancionar en 2026.	Modificación Redactada al 10/05/2026.	Gerente General Gerente AyF Asesoría Jurídica	Criterios de Solicitud aprobados por la CAFS.	

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
GG3 ORTALIEGER AL ONDO COMO CTOR DE REFERENCIA	OE2.3	Participación activa y propositiva en mesas del Sistema Nacional de Becas.	Participación informada mediante análisis previo en 100% de las convocatorias.	Presidente Gerente General Gerente Becas	Disponibilidad Informes por Gerencias.	Contar con información previa de los temas a abordar en cada instancia. El Sistema de Información provee datos comparables y actualizados para la interlocución en el Sistema Nacional de Becas. Las instituciones educativas entregan datos según estándares definidos (EIDI).
GG4 LIDERAR Y PATROCINAR EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y EL DISEÑO DEL ESQUEMA DE INTERCAMBIO DE DATOS INTERINSTITUCIONAL (EIDI).	OE4.2 OE3.1 OE4.3	Conducir el proyecto de diseño e implementación del Sistema de Información: • Elaborar el Plan de Trabajo Inter-área para el desarrollo del Sistema de Información. • Diseñar y validar el Esquema de Intercambio de Datos Interinstitucional (EIDI).	Asegurar la presentación a la CAFS de los entregables claves del proyecto, según cronograma previsto: • Instalación de un Comité Técnico Inter-área del Sistema de Información antes del 31/03/2026. • Plan de trabajo inter-área del Sistema de Información aprobado antes del 31/05/2026. • Diseño del EIDI finalizado y validado antes del 15/07/2026.	Gerencia General: liderazgo general del proceso. Asesor de Seguimiento y Evaluación de Impacto: responsable técnico del diagnóstico. Comité técnico integrado por todas las gerencias involucradas.	Comité Técnico Inter-área instalado. Diagnóstico técnico de sistemas de información elaborado por el Asesor. Modelo Conceptual del Sistema de Información desarrollado. • Dicionarios y documentación técnica de Udelar, UTU y UTEC (diagnóstico y EIDI). • Referentes de datos disponibles en Becas, RyF y Jurídica. • Convenios y marco normativo	El Comité Técnico Inter-área se instala en el plazo previsto. El Asesor entrega el diagnóstico en marzo-abril. • TI desarrolla y completa la validación de estructuras y el Modelo Conceptual dentro del cronograma. • Becas, RyF y Jurídica contribuyen con definiciones y datos según el Plan Inter-área. • Las instituciones externas aceptan los estándares del EIDI y entregan información en fecha. • No surgen restricciones jurídicas para el intercambio de

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
		Convenios de Intercambio de Información, y acceso a Sistemas de información.	Convenios firmados (Udelar, UTU, SIIAS, Sistema Estadístico Nacional, etc.).	CAFS Gerencia General Asesoría Jurídica	necesario para flujos de datos interinstitucionales (EIDI).	datos requerido.
	OE1.1 OE4.3	Evaluación de indicadores para toma de decisiones. Estudiar escenarios de focalización de la política de becas que optimicen los recursos disponibles, procurando la sostenibilidad del sistema.	Analizar los escenarios para nuevos criterios de otorgamiento de becas que optimicen recursos disponibles.	Gerente General (validación metodológica del indicador) y Asesor en Seguimiento y Evaluación de Impacto.	Disponibilidad de: 1. Asesor en Seguimiento y Evaluación de Impacto. 2. Informe de escenarios alternativos, elevado por Gerencia de Becas y Asesor en Seguimiento y Evaluación de Impacto.	Voluntad política de instituciones involucradas y Poder Ejecutivo. Disponibilidad de Datos adecuados para Modelar Escenarios.
	OE4.2	Supervisar el avance del plan de implementación del Marco de Ciberseguridad.	Cumplir con los requisitos de ciberseguridad establecidos por AGESIC.	Gerencia General TI (RSI)	Reportes de grado de avance elaborados por TI.	TI cuenta con recursos necesarios para cumplir los requerimientos.
	OE3.1	Verificar integridad, mantenimiento y actualización de Procedimientos.	90% de Procedimientos revisados.	Gerencia General Equipo Gerencial	Revisión anual por cada área de sus procedimientos.	Disponibilidad de colaboradores para participar en el control y actualización de los procedimientos.
GG6 - SEGURAR INTEGRIDAD ACTUALIZACIÓN Y MANTENIMIENTO DE TODOS LOS MANUALES Y LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	OE3.1	Verificar la ejecución de los planes de acción acordados con la UAI.	Alcanzar o superar 90% de iniciativas implementadas.	Gerencia General Equipo Gerencial	Disponibilidad de colaboradores para participar en el control y actualización de los procedimientos.	
	OE3.1	Liderar y supervisar el proyecto de	100% del proyecto Implementado, probado y	Gerencia General Secretaría y	Se dispone de software que brinda posibilidades adecuadas para desarrollar	

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
		implementación del Sistema de Gestión Documental.	validado por Secretaría y Comunicaciones antes de 31/07/2026.	Comunicaciones TI	Sistema.	
GG7 ASEGURAR PROVISIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS POAS	OE4.3	Refuerzo de área de Tecnología de la Información.	Contratación del personal previsto.	Gerencia General TI GDP	Recursos Presupuestales.	Aprobación CAFS.
		Refuerzo de área de Asesoría Jurídica.	Contratación para segundo semestre.	Gerencia General Asesoría Jurídica GDP	Recursos Presupuestales.	Aprobación CAFS.

Becas

Introducción:

El Departamento de Becas constituye el área del Fondo de Solidaridad responsable del análisis integral de las solicitudes y otorgamientos de beca y de gestionar el conjunto de acciones de apoyo y seguimiento de sus becarios.

El plan anual de las actividades para el ejercicio 2026, constituye un instrumento central para el cumplimiento del objetivo de promover la inclusión, la permanencia y el egreso de estudiantes de bajos recursos.

ESTRUCTURA Y EQUIPO 2026

Está conformado por una oficina central en Montevideo y tres oficinas regionales en el interior del país (Salto, Paysandú y Tacuarembó). Lo integran un equipo de trabajo conformado por un Gerente, un Encargado Operativo, seis Trabajadores Sociales y tres administrativos; todos dependientes del organismo, apoyados por tres Trabajadores Sociales y una Lic. en Psicología que colaboran con las actividades bajo la modalidad de arrendamiento de servicios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 2026

Para el presente ejercicio se definieron los siguientes objetivos específicos para el área. En el Plan Operativo Anual (POA) adjunto se detallan las actividades, metas y responsables necesarios para su consecución.

- ARTICULAR TÉCNICAMENTE CON EL SESOR EN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE IMPACTO, LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN INDICADORES Y EVALUACIÓN DE IMPACTO REPORTANDO LOS AVANCES DIRECTAMENTE A GERENCIA GENERAL (RELACIONADO A OE1.1, OE4.3)
- MANTENER O MEJORAR LOS PLAZOS PARA OTORGAMIENTO DE BECAS (RELACIONADO A OE3.1).
- FORTALECER EL PROGRAMA DE APOYO Y SEGUIMIENTO AL BECARIO (RELACIONADO A OE2.1 Y OE3.2).
- POTENCIAR LA AUTONOMÍA Y PROACTIVIDAD DEL EQUIPO DE BECAS (RELACIONADO A OE3.1 Y OE3.4).
- MANTENER ACTUALIZADOS LOS MANUALES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA (OE3.1)



PLANIFICACIÓN ANUAL POR ETAPAS

Las tareas que se desarrollan en el Departamento de Becas se organizan principalmente en dos etapas bien definidas denominadas: “zafra” y “post-zafra”.

Durante la denominada “zafra”, las actividades se centran en el análisis de las solicitudes -tanto nuevas como de renovación-, la resolución de las becas y la realización de los pagos en los plazos establecidos, procurando que los estudiantes puedan acceder a la beca lo antes posible.

En la etapa de “post-zafra”, las tareas se orientan al seguimiento de los becarios. Esto incluye la realización de entrevistas, el análisis de cambios, la realización de talleres, la difusión de las becas para el año siguiente y todas las acciones comprendidas en el Programa de Apoyo y Seguimiento al Becario. Este Programa tiene como objetivo acompañar las trayectorias educativas y brindar apoyo a los estudiantes en situación de mayor vulnerabilidad, promoviendo la renovación de las becas y la disminución de las desafiliaciones.

CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO

Noviembre a Mayo (zafra de Becas)

- **Ajustes de aspectos relacionados con la zafra:** iniciadas las inscripciones se resuelven todas las dificultades o errores que se puedan presentar ya con las inscripciones en marcha y se establecen mecanismos de derivación a estudios tanto administrativos como sociales.
- **Capacitación de Pasantes:** luego de seleccionados los estudiantes de UTU que controlarán la documentación de todas las solicitudes, se realizan las instancias de capacitación.
- **Control de la documentación de estudiantes que se inscribieron:** se verifica que esté todo lo solicitado según el caso, si lo está se deriva a estudio; si no lo está se le comunica al estudiante lo faltante. También se hace seguimiento de los estudiantes a los que se le solicitó documentación adicional y la subieron o está pendiente.
- **Estudio de documentación de estudiantes de Renovación que declaran cambios o que por algún motivo deben actualizar su situación general o de algún aspecto particular:** se estudia la documentación de cambios presentada voluntariamente o solicitada, para verificar si continúan con los criterios establecidos.
- **Estudio de la situación socioeconómica de las nuevas solicitudes:** en base a los Criterios de otorgamiento de becas aprobados por la Comisión, priorizando de acuerdo con el ingreso de Inscripciones o Escolaridades.
- **Control de planillas de escolaridades derivadas por SECIU e Ingreso de Escolaridades al sistema:** se verifica que las carreras y sus respectivos códigos coincidan con los que figuran en la base institucional. Se realiza ingreso automático de las escolaridades de estudiantes Udelar mediante los datos enviados por SECIU (controlados por el Encargado Administrativo); y registro manual de escolaridades correspondientes a estudiantes de UTU y UTEC (actualmente se gestionan mecanismos para automatizar este proceso). Posteriormente se solicitan envíos adicionales para incluir casos que no figuraban en anteriormente y se repite el proceso.
- **Modificación de las bases de escolaridades de carreras afectadas:** cuando se informa que determinados cursos o materias no fueron dictados, se analiza cada cohorte de la carrera y se realizan los ajustes correspondientes en las bases. También por solicitud del propio estudiante, se controlan las escolaridades actualizadas para detectar la incorporación de nuevos créditos posteriores al informe recibido de la Udelar.
- **Control de escolaridades de CIOs y CICLOS:** se verifica que los cambios de carrera entre un año y otro (nombre, plan o código) hayan sido correctamente actualizados en la base de datos.
- **Se ingresan inscripciones** a través de los datos obtenidos por SECIU de estudiantes Udelar, las de UTU y UTEC se ingresan a mano (se está en gestiones para procurar el envío automático de inscripciones). Se verifica que año y carrera coincidan con la declarada por el estudiante. En

caso de no coincidir se hacen cambios en el sistema; si el estudiante no figura inscripto hay que solicitarle que suba su inscripción e ingresar en forma manual. Se verifican además los cambios de carrera a estudiantes ya becarios.

- Resolución de becas por excepción de escolaridad de Renovaciones, Primera Vez Cursando y Renovación Discontinuada: se analizan las situaciones de cada uno de los estudiantes que están en el margen autorizado para otorgar por excepción.
- Resolución de becas por excepción de situación económica de todas las categorías: se analizan las situaciones de cada uno de los estudiantes que están en el margen autorizado para otorgar por excepción.
- Se comienza con la realización de charlas informativas sobre las becas y Talleres de adaptación a la vida universitaria: las charlas se organizan por centro de estudio con el objetivo de informar todo lo concerniente a la beca. Dado que los Trabajadores Sociales están priorizando los estudios socioeconómicos, son realizadas por la Psicóloga. Los Talleres son realizados por Trabajadores Sociales dirigido a estudiantes de categoría Ingreso.
- Ingreso de solicitudes de becas ingresadas por convenio con Bienestar Universitario: se comienza la habilitación de formulario, seguimiento de inscripciones y se realiza el estudio de estas.
- Derivación a Bienestar Universitario de becarios del Fondo para otras becas: derivamos estudiantes con beca concedida para becas de alimentación, guardería, etc.
- Capacitación sobre inscripción y trámite de solicitud de beca con referentes institucionales o educativos. Se realizan charlas de capacitación con referentes territoriales del INJU, referentes de Enlace Educativo MIDES y docentes o adscriptos de UTU.
- Monitoreo constante del proceso: se definen prioridades semanales en función del avance de las solicitudes. Se controlan los casos pendientes de análisis por los Trabajadores Sociales y se da prioridad a aquellos con documentación o escolaridad completa. También se identifican nuevos documentos y se derivan para su estudio.

Junio a Octubre (post-zafra de becas)

- Se realiza informe Integral de Becas: donde se plasman los principales datos comparativos del proceso de estudio y otorgamiento de becas.
- Capacitación de Pasantes: luego de seleccionados los estudiantes avanzados de Trabajo Social que apoyarán el Programa de Apoyo y Seguimiento al becario, se realizan las instancias de capacitación.
- EstuCompu: solicitud de devolución de computadoras de estudiantes que no hayan renovado. Inscripción y selección de los beneficiarios nuevos. Monitoreo de la entrega.
- Comienzo de selección de beneficiarios de tarjeta de alimentación, materiales, etc.
- Selección de beneficiarios de pago extra por padres fallecidos.
- Actualización de información: se solicita y estudia situación socio económica y patrimonial de becarios vigentes pero que hace más de dos años que no presentan cambios en su situación.
- Control de abandonos del año anterior sin notificar y posteriores informes de omisiones a Jurídica.
- Registro de procedimientos de devolución de las becas o sanciones: se notifican a estudiantes las resoluciones de Jurídica, información a Departamento de Administración, etc.
- Control de Marcas de Desocupados: se mantiene contacto y se pide nueva documentación a estudiantes que durante el momento del estudio de la beca tenían situaciones de desempleo transitorias.
- Entrevistas individuales presenciales o virtuales con estudiantes de Ingreso o de otras categorías a los cuales se marcó para seguimiento.
- Talleres zoom o presenciales con estudiantes becarios de diferentes categorías y sobre diferentes temáticas (estrategias de aprendizaje, manejo del dinero, inserción laboral,

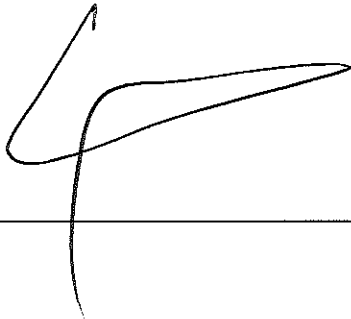
violencia, etc.). A estas se suman las actividades dirigidas a los estudiantes beneficiarios de apoyos.

- Control de probables egresos y situaciones que deberán ser controladas en renovación año siguiente (por ejemplo, estudiantes que superarán años de beca). Estos casos se bloquean para el año siguiente.
- Difusión en centros de estudio: a partir de setiembre se prioriza esta actividad realizando charlas presenciales en Montevideo y zona metropolitana o virtuales en el interior. Se coordina además la entrega de materiales.
- Participación en eventos de difusión de oferta de la educación terciaria: concurrir a estas instancias organizadas por las instituciones educativas, difundiendo el sistema de becas del FdS.
- Preparación de próxima zafra: se revisan y ajustan criterios tanto de la Comisión, como internos al Departamento.

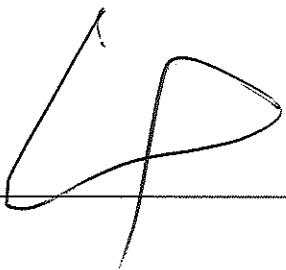
Actividades permanentes durante el año

- Apertura de cuentas, pagos de Becas Fondo y demás becas: se comienza con los pagos de Renovación en el mes de marzo y becas nuevas en mayo.
- Otorgamiento de apoyos de tarjetas de alimentación, materiales y otros apoyos: esto además requiere mes a mes seguimiento de que mantengan la beca y órdenes de pago mensuales.
- Orden de aperturas de cuentas y bajas de Magisterio e IFD a diferencia de las becas Fondo, las altas y bajas se dan durante todo el año, a solicitud de los institutos.
- Control, análisis y registro de documentación administrativa presentada por los estudiantes durante el año, por ejemplo: cambios de carrera, de plan o dificultades académicas u otras situaciones que afecten su continuidad.
- Control de documentación con cambios de situación socio económica: actividad constante que es realizada por los Trabajadores Sociales.
- Espacio de Orientación y Consulta de Psicóloga atención de estudiantes derivados por otros técnicos, de estudiantes con beca por excepción escolaridad o agendados voluntariamente. Selección de estudiantes para apoyo especial en tratamientos psicológicos y seguimiento.

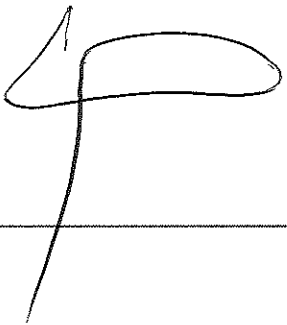
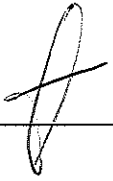
PLAN ANUAL BECAS 2026

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
 B1 DIAGNÓSTICO TEMPRANO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	EO1.1 EO4.2 EO4.3	Relevar, analizar y documentar la estructura, campos, criterios y definiciones de los sistemas de información utilizados por Becas para la gestión de solicitudes, renovación, mantenimiento y cierre del beneficio, incluyendo la identificación de brechas de calidad, duplicaciones y compatibilidades con el Modelo Conceptual de TI. Este diagnóstico constituirá el insumo oficial para GG4, TI y el diseño del EIDI.	Diagnóstico preliminar elaborado y entregado antes del 30/04/2026 y diagnóstico consolidado entregado antes del 31/05/2026.	Asesor en Seguimiento y Evaluación de Impacto (técnico principal del diagnóstico), Gerencia de Becas (apoyo operativo).	- Todas las bases y estructuras documentales utilizadas por Becas. - Documentación técnica de Udelar, UTU y UTEC. - Acceso a definiciones de campo y diccionarios institucionales. - Disponibilidad de TI para validar compatibilidades y brechas.	Las instituciones educativas y áreas internas entregan sus estructuras de datos y definiciones en tiempo y forma: - Las áreas jurídicas de Udelar, UTU, UTEC y FdS autorizan el acceso y transferencia de datos en tiempo y forma. - Las instituciones externas mantienen interlocutores técnicos disponibles durante las instancias de relevamiento. - No se producen cambios inesperados en las políticas de seguridad informática que limiten el acceso a los sistemas. El Asesor inicia actividades el 01/03/2026 y obtiene acceso inmediato a bases institucionales. Disponibilidad de identificadores unívocos para vincular bases Udelar-UTU-UTEC.
B2 - ARTICULAR	OE1.1	Consolidar el diagnóstico preliminar elaborado por el	Informe consolidado antes del 31/05/2026, integrando	Asesor en Seguimiento y	Diagnóstico preliminar del	El Asesor entrega el diagnóstico preliminar

TÉCNICAMENTE, CON EL ASESOR EN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE IMPACTO, LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, INDICADORES Y EVALUACIÓN DE IMPACTO, REPORTANDO LOS AVANCES DIRECTAMENTE A GERENCIA GENERAL	OE4.3	Asesor, integrando la información histórica gestionada por Becas y preparando una versión unificada para TI y GG.	diagnóstico preliminar del Asesor y datos históricos de Becas.	Evaluación de Impacto y Gerencia de Becas.	Asesor. • Bases históricas de Becas 2017-2025. • Capacidades técnicas de TI para validaciones.	según cronograma. • Becas dispone de información histórica limpia y accesible. • No surgen cambios en políticas o sistemas que alteren definiciones de campo.
			Diseño del sistema de indicadores antes de 31/07/2026 (posterior a la validación del EIDI).			
	OE4.2 OE4.3	Estudiar y Modelar escenarios de focalización de la política de becas que optimicen los recursos disponibles, procurando la sostenibilidad del sistema.	Diseñar y analizar escenarios para nuevos criterios de otorgamiento de becas que optimicen recursos disponibles antes del 31/07/2026.	Gerencia de Becas y Asesor en Seguimiento y Evaluación de Impacto.	Disponibilidad de: 1. Asesor en Seguimiento y Evaluación de Impacto. 2. Bases de datos históricas de egresados sin beca (Udelar, UTU, UTEC). 3. Apoyo operativo de Gerencia de Becas y Encargada para trabajar en elaboración de nuevos criterios.	Disponibilidad de Datos adecuados para Modelar Escenarios.
		Generación y Difusión de Indicadores de Impacto habituales.	Generar y Difundir los indicadores de impacto "clásicos" (egresados becarios por centro de estudio, primera generación en estudios terciarios), una vez terminado el período de otorgamiento de becas, antes del 31/07/2026.	Asesor en Comunicación, Encargada Administrativa y Gerencia Becas.	Disponibilidad de informes de Gerente y Encargada Becas. Informe de Egresado/Becario (RyF) Diseño de modelo comunicacional (Asesor en Comunicación).	Disponibilidad de BD Atenea y Vinicius con identificadores unívocos para vincular bases Udelar-UTU-UTEC al 31/05/2026. RyF entrega en tiempo y forma el informe de Egresado/Becario. Las bases Atenea y Vinicius se actualizan antes del 31/05/2026. La Gerencia General valida el producto de comunicación sin exigir reelaboraciones posteriores al cronograma.
		Generación de nuevos indicadores, para analizar las	Obtener medidas de impacto diferencial.	Asesor en Seguimiento y	Bases de Datos procesables.	Disponibilidad de: 1. Asesor contratado.

	B3 - Mantener o mejorar los plazos para otorgar becas.	OE31	trayectorias de los egresados con Beca Fondo, en relación con los egresados sin beca.		Evaluación de Impacto y Gerencia de Becas.		2. Datos de egresados sin beca de las diferentes instituciones educativas que permitan la comparación. 3. Las instituciones educativas entregan datos limpios y estandarizados que permiten la comparación longitudinal entre cohortes.
			Lograr que las solicitudes que cumplieron con los plazos y presentaron la documentación requerida al 31 de marzo (para Renovación) y al 31 mayo (para las demás categorías) cobren en plazos previstos.	Que el 90% de los estudiantes de Renovación con documentación completa cobren en el primer pago de marzo. Que el 95% de los estudiantes de Renovación con documentación completa (excepto excepciones) cobren en el mes de marzo (primer y segundo pago). Que el 85% de las solicitudes de Becas nuevas completas con documentación presentada al 30 de abril (salvo las que impliquen excepción) cobren en el primer pago de mayo.	Equipo de Becas.	Disponibilidad del equipo de Becas y sistema de Gestión "Atenea" con operatividad normal.	Demanda de becas no supera la proyectada.
			Optimizar los procesos administrativos relacionados con la gestión de documentación (control y procesamiento de la documentación requerida para solicitar y renovar la beca).	Realizar la capacitación con el personal que realizará el control de los documentos entregados antes del 15/12/2026.	Encargada de Becas y Trabajadores Sociales.	Disponibilidad de: Encargada Becas y Trabajadores Sociales asignados. Datos SECIU Udelar.	Contratación de pasantes en tiempo y forma. Disponibilidad de SECIU.
			Establecer acuerdos interinstitucionales con UTU y UTEC que permitan recibir las inscripciones de forma automatizada.	Envío automático de inscripciones desde la UTU/ UTEC antes del 30 de abril.	Encargada Administrativa Gerencia de Becas.	Disponibilidad de área de TI.	Voluntad política y capacidad técnica de UTU y UTEC.

B4 FORTALECER EL PROGRAMA DE APOYO Y SEGUIMIENTO AL BECARIO	OE3.2 OE2.1	Focalizar las acciones de apoyo y seguimiento hacia los estudiantes con mayor vulnerabilidad/ Selección y adjudicación de Apoyos especiales.	Que el 80% de los becarios identificados para seguimiento social sean entrevistados por los Trabajadores Sociales durante los meses de junio y julio.	Gerencia de Becas.	Disponibilidad de TS.	Adecuado grado de respuesta a las convocatorias por parte de los becarios.
			Que los becarios seleccionados para préstamo de EstuCompu tengan sus equipos (nuevos) durante los meses junio-julio.	Encargada Administrativa	Disponibilidad de Administrativos para coordinar y ejecutar los apoyos.	Proceso de compra de equipos realizado en tiempo y forma. Selección de estudiantes para préstamo computadora en plazo.
			Que los becarios con padres fallecidos en el año tengan su pago especial en el mes de diciembre.	Encargada y Gerencia Becas.		Selección de estudiantes con padres fallecidos en el año.
			Que el 20% de los becarios de ingreso tengan participación en las distintas actividades (charlas, talleres, entrevistas de seguimiento individual o grupal).	Trabajadores Sociales, Coordinadora de Programa Apoyo al becario y Gerencia de Becas.	Disponibilidad de TS, área Comunicación.	Adecuado grado de respuesta a las convocatorias por parte de los becarios. Instituciones educativas autorizan uso de espacios para charlas y talleres. Las cargas horarias de los estudiantes permiten concurrir sin superposición con actividades curriculares. Los horarios institucionales de actividades masivas (exámenes, parciales) no afectan la convocatoria.
		Realizar a partir del mes de junio ediciones mensuales de Talleres de Estrategias de Aprendizaje.	Trabajadores Sociales, Coordinadora de Programa Apoyo al becario y Gerencia de Becas, Coordinadora de Programa Apoyo al becario y Gerencia de Becas.	Gerencia de Becas	Adecuado grado de respuesta a las convocatorias por parte de los becarios.	Adecuado grado de respuesta a las convocatorias por parte de los becarios. Disponibilidad de salas físicas o disponibilidad de plataforma virtual con soporte técnico en las fechas previstas.

							Calendario académico de instituciones educativas no genera superposiciones que afecten la asistencia.
							Proveedor de Diseño y soporte técnico para implementar el curso. Área TI libera tiempo para la implementación del desarrollo del curso. Proveedor externo cumple plazos de diseño y entrega del contenido multimedia. La plataforma institucional permanece operativa y sin interrupciones mayores durante el periodo de implementación.
B5 - POTENCIAR LA AUTONOMÍA Y PROACTIVIDAD DEL EQUIPO DE BECAS 							Recursos presupuestales para desarrollo del curso, soporte área TI, Asesoría. Comunicación y Equipo de Becas.
							Trabajadores Sociales y Responsable de Comunicación
							Implementar curso autogestionado para becarios en forma virtual sobre diferentes temas de acompañamiento académico y emocional como parte del Programa de Apoyo al becario.
							Objetivos acordados con equipo de colaboradores.
							Gerencia de Becas y Gerencia General
							Objetivos del PDGP definidos antes del 31/12/2026.
							No existen retrasos en actividades sustantivas del departamento.
							Gerencia de Becas y Gerencia General
							Informes de métricas de avance de los indicadores
							La carga operativa de la "zafra" permite mantener frecuencia de

			avance del estudio de solicitudes y de documentación.	Gerencia de Becas.	clave de gestión.	reuniones.
B6 MANTENER Y ACTUALIZAR LOS MANUALES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA.			Revisar y hacer puesta a punto de los procedimientos administrativos del área una vez al año.	GDP	Disponibilidad de colaboradores para participar en el control y actualización de los procedimientos.	
	OE3.1	Control y actualización.	Alcanzar o superar 90% de iniciativas implementadas.	Gerencia de Becas	De corresponder, disponibilidad de los responsables de cada área involucrada en la iniciativa por la UAI.	
	OE3.1	Ejecución de los planes de acción acordados con la UAI.				

Recaudación y Fiscalización

Introducción

La planificación anual de las actividades del Departamento de Recaudación y Fiscalización para el ejercicio 2026, conjuga la realización de una parte esencial de la misión institucional: garantizar la constitución del fondo para becas a partir de los aportes de los contribuyentes, y contribuir al logro de los objetivos estratégicos definidos para el quinquenio 2026-2030.

Estructura y Equipo

El Departamento durante el año 2026 desarrollará sus funciones con dos sectores, el Sector de Atención al Contribuyente (3 administrativos) y el Sector de Fiscalización y Coordinación (3 analistas), la dirección de este está a cargo de un Gerente de Departamento.

Definición de Objetivos Específicos 2026

Para el presente ejercicio se definieron los siguientes objetivos específicos del área. En el Plan Operativo Anual (POA) adjunto se detallan las actividades, metas y responsables necesarios para su cumplimiento.

Objetivos Sustantivos

El Departamento tiene como propósito fundamental asegurar la recaudación de los tributos administrados por el organismo y fiscalizar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Estos objetivos constituyen el núcleo de su razón de ser y contribuyen directamente al logro de los Objetivos Estratégicos Institucionales:

- OE1.1: Sostenibilidad.
- OE1.3: Fortalecer la Fiscalización.
- ALCANZAR O SUPERAR EL NIVEL DE RECAUDACIÓN PROYECTADO (EN FUNCIÓN DE LA BPC REAL).

Asegurar la recaudación proyectada es sustancial para la materialización del OE1.1, garantizando la base financiera que sostiene el modelo de gestión.

- CUMPLIR CON LAS TAREAS DE FISCALIZACIÓN DE LOS TRIBUTOS RECAUDADOS

El control del cumplimiento tributario es la ejecución directa del OE1.3, focalizándose en:

- Incrementar la eficacia de la recuperación (juicios ejecutivos).
- Reforzar, mediante el control de nóminas, el cumplimiento del Art. 3 de la Ley N° 16.524 en lo referido a la exigencia del certificado de estar al día.

Objetivos de mejora

Buscando la mejora en nuestras funciones sustantivas, el departamento definió para el ejercicio 2026 los siguientes objetivos alineados con los Objetivos Estratégicos definidos para el quinquenio:

- BRINDAR SOPORTE Y HERRAMIENTAS A SERVICIOS DE ATENCIÓN AL USUARIO (CC) QUE FACILITE LA MEJORA EN LOS NIVELES DE SERVICIO EN TODOS LOS CANALES

En concordancia con el OE3.3, se procurará optimizar la atención a los contribuyentes mediante una gestión eficiente de los recursos disponibles, dando un adecuado soporte a los sectores

encargados de brindar esta atención y mejorando la experiencia del contribuyente en todos los puntos de contacto.

- PROCURAR LA MEJORA Y EL DESARROLLO DE SOFTWARE DE GESTIÓN OPERATIVO EN LO QUE RESPECTA A SU AMBIENTE INTERNO Y AL EXTERNO A TRAVÉS DEL PORTAL DE AUTOGESTIÓN.

En cumplimiento del OE4.1, el Departamento colaborará activamente en la actualización y perfeccionamiento de los sistemas de gestión, asegurando su adecuación a las necesidades operativas y tecnológicas actuales.

- CONSOLIDAR Y SISTEMATIZAR EL USO DEL PANEL DE INDICADORES.

Considerando la madurez y consistencia alcanzada por la base de datos del sistema de gestión operativa Vinicius, se procurará disponer de información actualizada sobre los principales indicadores de desempeño, de forma sistematizada y con la mayor cercanía al tiempo real, en alineación con el OE3.1.

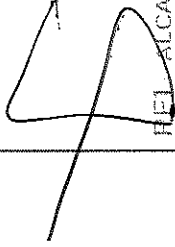
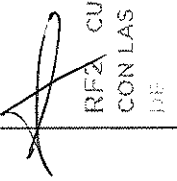
- MANTENER Y ACTUALIZAR LOS MANUALES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE GESTIÓN.

En alineación con el OE3.1, se cumplirá este objetivo conforme a las recomendaciones emitidas por la Unidad de Auditoría Interna, asegurando la eficiencia, transparencia y mejora continua de los procesos internos.

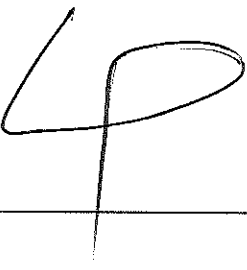
- FORTALECER EL SISTEMA DE INFORMACIÓN INDICADORES Y VALUACIÓN DE IMPACTO (OE4.2)

Asegurar la provisión y validación de datos relacionados a base de egresados y contribuyentes, garantizando la integridad de los datos para el análisis de impacto.

PLAN OPERATIVO ANUAL RECAUDACIÓN Y FISCALIZACIÓN 2026

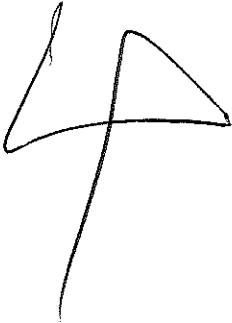
Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
 OE1 ALCANZAR O SUPERAR NIVEL DE RECAUDACIÓN PROYECTADO (EN FUNCIÓN A LA BPC REAL).	OE1.1	Monitorear periódicamente la recaudación, analizar desvíos respecto a la proyección y ejecutar acciones correctivas en coordinación con AyF y TI.	Alcanzar o superar el nivel proyectado de recaudación.	Depto. RyF	• Colaboradores de RyF. • Sistema de gestión "Vinicius" operativo. • Administración y Finanzas.	• Estabilidad en el comportamiento de pago de los contribuyentes (ausencia de crisis económicas, etc.).
	OE1.1	Recaudación.	Relación entre el ingreso por recaudación del ejercicio respecto a la generación del tributo depurada de la estimación de tributos a eximir, medida anualmente, no menor al 91%.	Depto. RyF		
	OE1.1	Mantenimiento de Cuentas Corrientes y tareas administrativas asociadas.	Control y cumplimiento de procesos del Departamento sin meta específica.	Depto. RyF		
 RF2 CUMPLIR CON LAS TAREAS DE FISCALIZACIÓN DE LOS TRIBUTOS RECAUDADOS.	OE1.3	Continuar con el incremento de la cantidad de nóminas procesadas para la realización del Control de Certificado de estar al día anual de empresas y organismos.	Incrementar 5%// Base 270.	Depto. RyF- Fiscalización Asesoría Jurídica	Colaboradores de RyF- Fiscalización. Asesoría Jurídica.	Grado de respuesta adecuado a solicitudes de control de certificados.
		Hacer un seguimiento de las empresas y organismos, con contribuyentes sin certificado habilitado 2026 que no regularizaron sus adeudos y posteriormente contactarlos.	Realizar gestiones con al menos el 90% de las empresas y organismos. Obtener respuesta de al menos el 70% de las mismas.			Adecuada respuesta de los organismos y empresas controlados.

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
	OE3.1	Procesamiento de solicitudes de exención iniciadas dentro de la "zafra" por MNI 2025.	Gestión inicial de totalidad de solicitudes realizadas en período habilitado, antes del 30/06/2026.	Depto. RyF	Colaboradores de RyF.	Estabilidad en el volumen de trámites gestionados.
		Procesamiento de solicitudes de exención exterior y cese de aportación.	Procesamiento promedio menor a 30 días.	Depto. RyF - Atención al contribuyente		
		Control y seguimiento de expedientes en ampliar información.	Gestionarlos antes de 31/12/2026.	Depto. RyF - Atención al contribuyente	Colaboradores de RyF-Fiscalización.	
		Gestión de reintegros.	Procesamiento promedio menor a 30 días.	Depto. RyF - AyF		
		Gestión de convenios.	Gestión de convenios caídos y envió a CDI dos veces al año. Notificación mensual de vencimiento de cuotas de convenios.	Depto. RyF - Fiscalización	- Colaboradores de RyF. - Sistema de gestión. "Viniplus" operativo.	Módulo de notificaciones finalizado y funcionando en forma adecuada. (TI -Proveedor Externo).
	OE1.3	Gestión de débitos.	Gestión de débitos rechazados mensual, notificaciones de acciones y actualización de tarjetas.	Depto. RYF - Atención al contribuyente	Colaboradores de RyF-Atención al contribuyente.	Módulo de Notificaciones finalizado y funcionando en forma adecuada (TI -Proveedor Externo).
		Gestión de carga de padrones.	Recepción y proceso de padrones de todas las instituciones educativas al menos 2 veces al año.	Gerencia RyF - Fiscalización	Colaboradores de RyF -Fiscalización.	Instituciones Educativas cumplen con el envío de los datos en tiempo y forma.
		Gestión de Vistas Previas.	- Incrementar en un 30% la cantidad de Vistas previas realizadas en el sector de Atención al contribuyente con relación a las VP del año 2025. - Analizar junto a la Asesoría	Gerencia RYF - Atención al contribuyente Asesoría Jurídica	Colaboradores de RyF-Atención al contribuyente Asesoría Jurídica.	Las vistas previas se generaron en tiempo y forma.

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
			Jurídica la posibilidad de vistas previas de deuda desde el Portal de egresados.			
		Gestión de morosos: Evaluar de acuerdo con el SCORE del contribuyente y gestionar comunicaciones de adeudos a grupos de deudores.	Dar seguimiento y control a la totalidad de contribuyentes que fueron contactados en el 2025 y su posterior envío a Clearing.	Gerencia RyF-Fiscalización.	- Colaboradores de RyF -Fiscalización. - Sistema de gestión "Vinicius" operativo.	Datos de contacto válidos para evaluar probabilidad de cobro de los aportes.
		Gestión de Juicios ejecutivos iniciados.	- Alcanzar o superar 25 juicios iniciados en el 2026. - Reforzar el Sector Asesoría Jurídica con un pasante. - Definir los criterios para identificar posibles deudores a realizar Juicio.	Gerencia RyF - Fiscalización Asesoría Jurídica	- Recurso presupuestal para pasante. - Colaboración de Asesoría Jurídica.	- Operativa normal de sistema judicial. - Confirmación de validez de convenios no presenciales como título valor.
		Gestión de Cese por 25 años de aportes del año 2027.	- Analizar grupo de contribuyentes que cesan sus aportes en el año 2027. - Enviar comunicaciones de adeudos a contribuyentes con situación contributiva irregular. - Derivar a Asesoría Jurídica para acciones posteriores.	Gerencia RyF - Fiscalización Asesoría Jurídica	Colaboradores de RyF-Fiscalización y Asesoría Jurídica.	Adecuado funcionamiento base de datos Vinicius.
		Intercambiar información con los organismos previsionales respecto a la situación contributiva de los contribuyentes que soliciten trámite Jubilatorio.	Continuar trabajando con el BPS para poder firmar un nuevo convenio de intercambio, que facilite las gestiones de exención por MNI. Comenzar gestiones con Caja Bancaria para lograr firmar un convenio similar al del BPS y así lograr un control más efectivo de los solicitantes de pasividad de dicho organismo.	Gerencia RyF - Fiscalización Asesoría Jurídica	- Aprobación de convenio de intercambio de información con BPS y Caja Bancaria. - Disponibilidad Asesoría Jurídica y TI.	Convenio de intercambio de información firmado con BPS y Caja Bancaria.
RF3 BRINDAR SOPORTE Y	OE3.3	Monitoreo de Canales de atención.	- Reuniones de capacitación de trabajo mensuales. - Seguimiento y análisis de	Grupo Coordinador de Atención al Usuario (GCAU)	Disponibilidad GCAU.	

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
HERRAMIENTAS A SERVICIOS DE ATENCIÓN AL USUARIO (CC) QUE FACILITE LA MEJORA EN LOS NIVELES DE SERVICIO EN TODOS LOS CANALES			gestiones del Contact Center. • Análisis de calidad de los servicios telefónicos y mails. Evaluar la utilización de WhatsApp como nuevo canal de comunicación y notificación.	RyF Comunicación		
	OE3.3	Mantenimiento de base de conocimientos.	Mantener actualizada la base de conocimientos.	GCAU - RyF		
RF4 PROCURAR LA MEJORA Y EL DESARROLLO DE SOFTWARE DE GESTIÓN OPERATIVO EN LO QUE RESPECTA A SU AMBIENTE INTERNO Y AL EXTERNO A TRAVÉS DEL PORTAL DE AUTOGESTIÓN.	OE4.1	Controlar, Solucionar y disminuir incidencias relacionadas a inconsistencias de sistema.	Carga y seguimiento de incidencias. Solución y testeo de Mantis acordados con TI.	Depto. RyF - Fiscalización TI	Disponibilidad de recursos humanos y técnicos de TI.	
	OE4.1	Implementación de nuevos desarrollos y mejoras: • Módulo CDI. • Módulo Notificaciones. Actualización de Vinicius.	Implementación de mejoras en el ejercicio 2026.	Gerencia RyF- Fiscalización TI	• Disponibilidad TI.	• Nuevos Módulos finalizados y funcionando en forma adecuada (TI -Proveedor Externo).
RF5 CONSOLIDAR LA AUTOMATIZACIÓN DEL PANEL DE INDICADORES	OE3.1	Implementación de Panel Automatizado de Indicadores Claves de Rendimiento para el Departamento.	Continuar con el diseño y la implementación de herramientas automatizadas durante el ejercicio 2026.	Gerencia RyF	• Disponibilidad QlickSense y/o herramientas businessintelligence. • Disponibilidad horas Gerencia RyF.	• Adecuado funcionamiento base de datos Vinicius. • Desarrollo por TI del Tablero de datos Automatizado.
	OE3.1	Control y actualización.	Revisar y hacer puesta a punto de los procedimientos administrativos del área una vez al año.	Equipo RyF	Disponibilidad de colaboradores para participar en el control y actualización de los procedimientos.	
RF6 ADECUAR Y ACTUALIZAR LOS MANUALES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL AREA		Ejecución de los planes de acción acordados con la UAI.	Alcanzar o superar 90% de iniciativas implementadas.	Gerencia RyF	De corresponder, disponibilidad de los responsables de cada área involucrada en la iniciativa por la UAI.	

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
RF7 ALIMENTAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN INDICADORES Y VALIDACIÓN DE IMPACTO	OE4.2	Asegurar la provisión y validación de datos relacionados a base de egresados y contribuyentes, garantizando la integridad de los datos para el análisis de impacto.	100 % de los datos requeridos en los plazos acordados.	Gerente RyF	Base datos Vinicius Disponibilidad equipo RyF TI	Integridad de los datos requerida para Sistema.




Administración y Finanzas

Introducción

La planificación anual de las actividades del Departamento de Administración y Finanzas para el ejercicio 2026, conjuga su rol sustantivo de garantizar la operación contable y financiera, con su rol estratégico como líder de control presupuestal y de monitoreo de la gestión.

Estructura y Equipo

El departamento actualmente cumple sus funciones con un gerente, un asistente y un auxiliar.

Definición de Objetivos Específicos 2026

Para el presente ejercicio, se definieron los siguientes objetivos específicos, en POA adjunto se detallan las actividades, metas y responsables necesarios para la consecución de estos. Estos objetivos se dividen en objetivos sustantivos y objetivos de mejora.

Objetivos Sustantivos

- GARANTIZAR LA GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA Y PRESUPUESTAL (OE1.1)
- MONITOREAR INDICADOR DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE INVERSIONES Y RESERVAS (OE1.1)
- CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO DEL TOPE DE GASTO LEGAL (OE1.2)

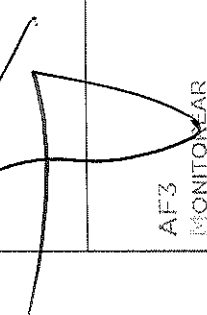
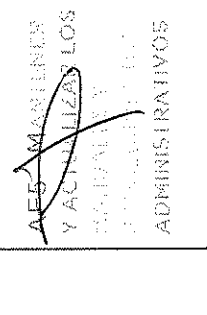
Objetivos de mejora

- LIDERAR EL MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA (OE3.1)
- MANTENER Y ACTUALIZAR LOS MANUALES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (OE3.1)

PERATIVO ANUAL ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS 2026

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
 AFI GARANTIZAR LA GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA Y PRESUPUESTAL (ACTIVIDADES ENSUALES)	OE3.1	Control de la recaudación recibida por todos los medios actuales.	Antes del 15 del mes siguiente.	Equipo AyF	Equipo AyF Sistema Contable Vinicius BI	El volumen de transacciones se mantiene estable. Los sistemas (Vinicius, Contable y BI) operan sin fallos.
		Conciliación de la cobranza recibida con cubos de operaciones contables.				
		Contabilización de ingresos y gastos mensuales.				
		Gestión y contabilización de los comprobantes de compras y pagos en el sistema contable.				
		Preparar semanalmente los pagos a realizarse previa conciliación de cuentas a pagar y de anticipos.				
		Contabilizar los gastos diferidos mensuales.				
		Realizar las conciliaciones bancarias mensuales de todas las cuentas bancarias.				
		Control de asientos desde el sistema Vinicius al sistema contable.	Sin meta específica.			Vinicius y herramientas de BI operan sin fallos.

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos	
AF2 ARANTIZAR LA GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA Y PRESUPUESTAL ACTIVIDADES ESPECÍFICAS)		Realizar el control preliminar del pago de becas propias.	Día anterior al pago mensual.		Equipo AyF Atenea Equipo Becas	Atenea opera sin fallos.	
		Mantener actualizado registro de estado individual de deuda de devoluciones becarios.	Cierre trimestral.		Equipo AyF	Información de Becas en tiempo y forma.	
	OE3.1	Coordinación actividades con Unidad Auditoría Interna.	Sin meta específica.	Gerente AyF	Disponibilidad Gerente General y Equipo Gerencial.	Disponibilidad Equipo AyF	Existencia de solicitud de auditor externo. Existencia de solicitudes internas. Auditor Externo cumple con análisis en tiempo y forma. Revisión Mesa y GG en tiempo y forma. Aprobación CAFS en tiempo y forma. Control mensual del flujo de fondos. Cronograma tentativo de presupuesto anual elaborado. Revisión Mesa y GG en tiempo y forma. Aprobación CAFS en
		Atender requerimientos de auditores externos.	De febrero a marzo. // Obtención de Dictamen "limpio".				
		Generar reportes e informes solicitados.	Sin meta específica.	Gerente AyF Equipo AyF			
		Preparar cierre Balance 2025.	De enero a marzo.	Equipo AyF			
		Presentación de Balance 2025 a organismos de control.	Antes del 31 de marzo 2026.				
		Evaluación de inversiones financieras y reinversión.	Enero a marzo, julio a setiembre.				
		Coordinar con todas las áreas las necesidades para preparar el Presupuesto anual.	Julio a agosto.	Gerente AyF Equipo Gerencial			
		Preparación y presentación de formulación	Setiembre.	Gerente AyF Equipo Gerencial			

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
 AF3 MONITOREAR INDICADOR DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE INVERSIONES Y RESERVAS	OE1.1	presupuestal 2027 a presentar a OPP y CGN.		Mesa		tiempo y forma.
		Generar rutina de control del ratio de sostenibilidad financiera, dato real y proyectado. Reportando conjuntamente estado de las inversiones y reservas.	Presentar informe trimestral.	Gerente AyF	Informes financiera y contable disponible. Informe del estado de monitoreo de Becas.	
		Controlar y reportar el tope de gastos legal.	Verificar que el Ratio Gasto Adm y funcionamiento / Ingresos Brutos Año Ant. sea menor que tope. Presentar informe mensual.	Gerente AyF Equipo Gerencial CAFS	Información contable y expectativa de evolución del valor de IPC publicado por el Banco Central.	
 AF4 LIDERAR EL MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	OE3.1	Centralizar la elaboración del cuadro de Indicadores de Gestión. Coordinar con todas las Gerencias el envío de los indicadores semestral.	Generar Tablero de Control de indicadores de gestión de la totalidad de la institución. (meta cubrir 100% de indicadores calculables en los meses de junio y diciembre).	Gerente AyF Equipo Gerencial	Adecuado grado de colaboración de áreas del organismo.	
		Control y actualización.	Revisar y hacer puesta a punto de los procedimientos administrativos del área una vez al año.	Equipo AyF	Disponibilidad de colaboradores para participar en el control y actualización de los procedimientos.	
		Revisión de los procedimientos claves del organismo.	Revisar al menos 4 procedimientos al año.	Equipo AyF	Procedimientos de cada área actualizados.	Comité de Auditoría interna propone los procedimientos.
		Ejecución de los planes de acción acordados con la UAI del área.	Alcanzar o superar 90% de iniciativas implementadas.	Gerencia AyF	De corresponder, disponibilidad de los responsables de cada área involucrada en la iniciativa por la UAI.	

Tecnología de la Información

Introducción

La planificación anual de las actividades del Departamento de Tecnología de la Información para el ejercicio 2026, conjuga la realización de las actividades de apoyo transversales a la institución, y la consecución de los objetivos estratégicos definidos para el quinquenio 2026-2030, siendo habilitador fundamental del Eje 4 (Innovación y Transformación Digital) y clave para la eficiencia del Eje 1 (Sostenibilidad) y Eje 3 (Fortalecimiento Institucional).

Estructura y Equipo

El departamento actualmente cumple sus funciones con la colaboración de dos desarrolladores y un técnico en infraestructura y administración de sistemas. La viabilidad de los objetivos estratégicos está condicionada por reforzar las capacidades del área.

Definición de Objetivos Específicos 2026

Para el presente ejercicio, se definieron los siguientes objetivos específicos del área, en Plan Operativo Anual (POA) adjunto se detallan las actividades, metas y responsables necesarios para su cumplimiento. Estos objetivos se dividen en objetivos sustantivos y objetivos de mejora:

Objetivos Sustantivos

- **SEGURAR LA ESTABILIDAD DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA (OE3.1, OE4.1)**

Asegurar el mantenimiento correctivo y evolutivo de los sistemas core (Vinicius, Atenea) y la actualización de la infraestructura.

- **ARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LA META ESTIPULADA POR AGESIC PARA EL CUMPLIMIENTO DEL MARCO DE CIBERSEGURIDAD (OE4.3)**

Articular la implementación de los requerimientos de ciberseguridad requeridos por la AGESIC, conforme al perfil de riesgo definido por la misma.

Objetivos de mejora

- **RTICULAR LA FINALIZACIÓN DEL PROYECTO RECONVERSIÓN DEL SISTEMA DE RECAUDACIÓN Y FISCALIZACIÓN VINICIUS Y EL DESARROLLO DE SUS NUEVOS MÓDULOS CON EL PROVEEDOR EXTERNO (OE4.1 OE 1.3)**

Completar el desarrollo y puesta en producción de la reconversión y nuevos módulos de Vinicius, que permitirán potenciar la fiscalización de los aportes (OE1.3).

- **ORTALECER EL EQUIPO DE TI (OE3.4)**

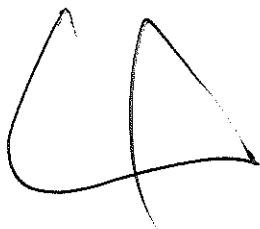
Participar activamente en la selección adecuada del capital humano necesario para fortalecer el área (OE4.3).

- **ACILITAR EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, INDICADORES Y MONITOREO DE RESULTADOS (OE4.2)**

Trabajar conjuntamente con Asesor en Seguimiento y Evaluación de Impacto y áreas involucradas en la puesta en marcha del sistema.

- ANTENER Y ACTUALIZAR LOS MANUALES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL
ÁREA (OE3.1)

En alineación con el OE3.1, se cumplirá este objetivo conforme a las recomendaciones emitidas por la Unidad de Auditoría Interna, asegurando la eficiencia, transparencia y mejora continua de los procesos internos.



PERATIVO ANUAL TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN 2026

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
TI1. SEGURAR LA ESTABILIDAD DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA	OE3.1 OE4.1	Asegurar el mantenimiento evolutivo y correctivo del sistema Vinicius-RyF.	Dar tratamiento a las incidencias ingresadas al Mantis referidas al mantenimiento correctivo y evolutivo de la aplicación Vinicius acordadas con el área de Recaudación y Fiscalización (PR 24).	TI Equipo Gerencial	Capacidad Equipo TI	Adecuada definición y priorización de requerimientos por parte de los diferentes usuarios, en acuerdo con TI. Volumen de incidencias críticas no superan capacidad del equipo TI.
		Asegurar el mantenimiento evolutivo y correctivo del sistema Atenea-Becas.	Dar tratamiento a las incidencias ingresadas al Mantis referidas al mantenimiento correctivo y evolutivo de la aplicación Atenea acordadas con el área de Becas (PR 24).			
		Asegurar el mantenimiento evolutivo y correctivo del sistema Agenda.	Dar tratamiento a las incidencias ingresadas al Mantis referidas al mantenimiento correctivo y evolutivo de la aplicación "Agenda" (PR 24).			
		Asegurar la adecuada prestación de los servicios de soporte.	Dar tratamiento a las incidencias ingresadas al Mantis referidas a los requerimientos de soporte (PR 24).			
	OE4.1	Adquisición, Instalación y configuración de Nuevo Servidor.	Dar cumplimiento en tiempo y forma del cronograma. Febrero 2026.	Equipo TI	Disponibilidad de recursos humanos del sector infraestructura de TI.	Proveedores cumplen con plazos estipulados.
		Adquisición, Instalación y configuración de nuevo entorno para aplicación Vinicius (RyF). Completar Migración a Windows 11.	Dar cumplimiento en tiempo y forma del cronograma. Abril 2026.			

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
	TI2	Actualizar aplicación de escritorio remoto OmnissaHorizon.	Dar cumplimiento en tiempo y forma del cronograma. Julio 2026.			
	OE4.3	Implementar los requerimientos seleccionados del marco de ciberseguridad 5.0.	Cumplir con el nivel de madurez requerido de perfil básico establecido para el 2026 por la AGESIC en su línea base.	Equipo TI	Recursos Presupuestales de ser requeridos. Capacidad de equipo TI.	
	TI3	Desarrollo e implementación: - Configurar nuevos ambientes de despliegue. - Proceso de validación. - Puesta en producción.	Dar cumplimiento en tiempo y forma del cronograma, finalizando en Marzo 2026.	Equipo TI Recaudación y Fiscalización	Capacidad Equipo TI Capacidad Testeo RyF.	Proveedor cumple con entregables en tiempo y forma. RyF realiza tests y valida desarrollos en tiempo y forma.
	OE4.3 OE1.3					
	OE3.4	Realizar proceso de selección de colaboradores para reforzar equipo TI.	Finalizar proceso antes del 31.05.2026.	Equipo TI GDP Gerencia General CAFS	Aprobación CAFS. Proceso de selección exitoso logrando contratar perfiles adecuados. Recursos Presupuestales.	

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
T15 ACILITAR ISEÑO E MPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE REGISTRACIÓN Y INDICADORES Y VALUACIÓN DE RENDIMIENTO	OE4.2	Disponibilizar datos propios y articular intercambio de datos con otros organismos y sistemas de información.	Cumplir en tiempo y forma con los requisitos de implementación del sistema.	TI Asesor en Seguimiento y Evaluación de Impacto Becas RyF	Disponibilidad de Asesor en Seguimiento y Evaluación de Impacto, y los equipos de TI, Becas y RyF.	Requerimientos técnicos y modelo de datos definidos en tiempos requeridos por Asesor Estadístico. Convenios y Acuerdos de intercambio de datos firmados.
T16 ANTENER Y ACTUALIZAR LOS MANUALES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA UAI	OE3.1	Control y actualización. Ejecución de los planes de acción acordados con la UAI.	Revisar y hacer puesta a punto de los procedimientos administrativos del área una vez al año. Alcanzar o superar 90% de iniciativas implementadas.	Gerencia TI	Disponibilidad de colaboradores para participar en el control y actualización de los procedimientos. De corresponder, disponibilidad de los responsables de cada área involucrada en la iniciativa por la UAI.	

Contact Center

Introducción

En la planificación anual de las actividades del área de Contact Center para el ejercicio 2026, se considera que el área es el ejecutor clave del OE3.3 "Optimizar el funcionamiento de los canales de atención al usuario" potenciando su rol de asegurar y brindar adecuado soporte a los usuarios del organismo.

Estructura y Equipo

En la institución, el Contact Center se encuentra bajo la supervisión de un Encargado y cuenta con un equipo conformado por seis agentes dedicados a la atención de los distintos canales no presenciales, una recepcionista y el apoyo de pasantes durante la zafra de becas.

Definición de Objetivos Específicos 2026

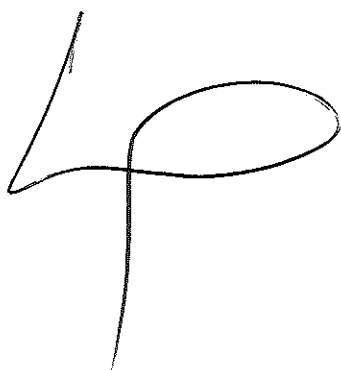
Para el presente ejercicio se definieron los siguientes objetivos específicos del área. En el Plan Operativo Anual (POA) adjunto se detallan las actividades, metas y responsables necesarios para su cumplimiento. Estos objetivos se dividen en objetivos sustantivos y objetivos de mejora.

Objetivos Sustantivo

- PROCURAR ADECUADOS SOPORTE Y HERRAMIENTAS A LOS CANALES DE ATENCIÓN NO PRESENCIALES PARA LA MEJORA EN LOS NIVELES DE SERVICIO A LOS USUARIOS (OE3.3)
- CUMPLIMIENTO DE LAS SOLICITUDES DE CLIENTES INTERNOS REFERIDAS A CAMPAÑAS MASIVAS SALIENTES

Objetivos de Mejora

- MANTENER Y ACTUALIZAR LOS MANUALES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (OE3.1)



PLAN DE MEJORA CONTACT CENTER 2026

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
CC1. BUSCAR ADECUADOS SOPORTE Y HERRAMIENTAS A LOS CANALES DE ATENCIÓN NO PRESENCIALES PARA LA EVALUACIÓN Y MEJORA EN LOS NIVELES DE SERVICIO A LOS USUARIOS	OE2.2 OE3.3	Monitoreo de Canales de atención. - Seguimiento y análisis de gestiones del Contact Center. - Análisis de calidad de los servicios telefónicos y mails. - Medir y gestionar la satisfacción del usuario. - Calcular indicadores establecidos en Manual de Atención al Usuario.	Realizar y analizar las encuestas de satisfacción e incluir los resultados en los informes mensuales.	Encargado CC	Disponibilidad de Grupo Coordinador de Atención al Usuario.	Las encuestas se realizaron en tiempo y forma.
			Análisis mensual de un grupo elegido al azar de contactos realizados por diversos canales, incluir a mes vencido las conclusiones alcanzadas en los informes mensuales.			
			Índices de satisfacción superiores al 80% en aquellos canales donde se tengan valores representativos.		Mecanismos de evaluación de la satisfacción adecuados.	Grados de respuesta a encuestas de satisfacción.
			Asegurar la disponibilidad de los reportes mensuales dentro de los primeros 15 días, alcanzando un nivel de cumplimiento del 80% anual.		Inconcert.	

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
CC2 CUMPLIMIENTO DE LAS SOLICITUDES DE CLIENTES INTERNOS REFERIDAS A CAMPAÑAS MASIVAS SALIENTES	OE2.2 OE3.3-OE3.1 OE3.3	Mantenimiento de Base de Conocimientos requerida para la atención de los diferentes usuarios.	Validar al menos 2 veces al año base de conocimientos. Reuniones de capacitación de trabajo mensuales.		Disponibilidad de Grupo Coordinador de Atención al Usuario.	Informes de las diferentes áreas sobre las actualizaciones para el repositorio de información de la Base de Conocimientos.
		Analizar Niveles de Atención (SLA) por Canal.	Establecer metas para POA 2027.	Encargado CC	Inconcert. GCAU.	
		Evaluar la utilización de WhatsApp como nuevo canal de comunicación y notificación.	Evaluar antes de finalizar primer semestre.	GCAU	TI implementa Módulos de notificación en tiempo y forma.	
CC3 MANTENER Y ACTUALIZAR LOS RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRATIVOS	OE3.3 OE3.1	Realización de campañas masivas salientes vía mail y telefónicas (outbound).	Realización del 100% de las campañas solicitadas por los departamentos operativos.	Gerencia General/Encargado CC	Disponibilidad Equipo CC. Inconcert. Plataforma Mails Masivos.	
		Control y actualización.	Revisar y hacer puesta a punto de los procedimientos administrativos una vez al año.	Encargado CC	Disponibilidad de colaboradores para participar en el control y actualización de los procedimientos.	
		Ejecución de los planes de acción acordados con la UAI.	Alcanzar o superar 90% de iniciativas implementadas.		De corresponder, disponibilidad de los responsables de cada área involucrada en la iniciativa por la UAI.	

Asesoría Jurídica

Introducción

La planificación anual de las actividades del Área de Asesoría Jurídica para el ejercicio 2026, conjuga su rol de asegurar y brindar soporte respecto al cumplimiento del marco jurídico institucional, y su rol como habilitador clave del Eje 1 (Sostenibilidad), potenciando la fiscalización y la recuperación de adeudos.

Estructura y Equipo

En la institución la Asesoría Jurídica es realizada por un Abogado, por tanto, la viabilidad de algunos objetivos del área está condicionada por reforzar el área incorporando recursos para realizar tareas administrativas y de procuración.

Definición de Objetivos Específicos 2026

En el Plan Operativo Anual (POA) adjunto se detallan las actividades, metas y responsables necesarios para el cumplimiento de los objetivos específicos del área. Estos objetivos se dividen en objetivos sustantivos y objetivos de mejora.

Objetivos Sustantivo

- SEGUAR EL SOPORTE LEGAL Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO (OE3.1)

Asegurar el conocimiento y cumplimiento del marco jurídico institucional.

Objetivos de Mejora

- OTENCIAR LA CAPACIDAD DE FISCALIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN Y FISCALIZACIÓN (OE1.3)

Promover acciones judiciales para recuperación de adeudos, alineado a lo definido en POA de Recaudación y Fiscalización.

- HABILITAR LA CONCRECIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN INDICADORES Y EVALUACIÓN DE IMPACTO (OE4.2)

Gestionar los convenios interinstitucionales necesarios para el nuevo Sistema de Información.

- MEJORAR ÍNDICE DE TRANSPARENCIA ACTIVA (OE2.2)

Procurar la mejora en el referido índice.

- MANTENER Y ACTUALIZAR LOS MANUALES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA (OE5.1)

En alineación con el OE3.1, se cumplirá este objetivo conforme a las recomendaciones emitidas por la Unidad de Auditoría Interna, asegurando la eficiencia, transparencia y mejora continua de los procesos internos.

PLAN ANUAL ASESORÍA JURÍDICA 2026

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
AJ1 - SEGURAR EL SOPORTE LEGAL Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO	OE3.1	Evacuar consultas sobre marco jurídico institucional, redactar informes, convenios, revisar contratos y documentos, alertar sobre cambios normativos.	Generar informes solicitados por las áreas conforme a los plazos acordados.	Asesoría Jurídica	Demanda de informes, y respuesta en tiempo y forma de sus interlocutores.	
AJ2 - OTENCIAR LA CAPACIDAD DE FISCALIZACIÓN DEL EPARTAMENTO DE REGAUDACIÓN Y FISCALIZACIÓN	OE1.3	Realizar acciones necesarias para la promoción de Juicios Ejecutivos. Estableciendo los criterios de selección de los juicios a realizar con RyF).	- Alcanzar o superar 25 juicios iniciados en el 2026. - Reforzar el Sector Asesoría Jurídica con un pasante. - Definir los criterios para identificar posibles deudores a realizar Juicio.	Gerencia RyF - Fiscalización Asesoría Jurídica	Recurso presupuestal para pasante.	- Operativa normal de sistema judicial. - Confirmación de validez de convenios no presenciales como título valor. - Contar con domicilio vigente del contribuyente dentro de Montevideo.
AJ3 - HABILITAR LA CONCRECIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIONES Y	OE4.2	Dar soporte legal a la "Gestión Cese 2027" (notificaciones, etc.).	100% de derivaciones de RyF gestionadas.	Jurídica RyF	RyF realiza el análisis en tiempo y forma.	
AJ4 - EJORAR ÍNDICE DE TRANSPARENCIA CTIVA	OE2.2	Negociar y gestionar convenios de intercambio de información (BPS, SIAS, Udelar, UTU, etc.).	2 nuevos convenios de datos firmados (meta más de 3 para 2030).	Jurídica GG	Voluntad política y técnica de las contrapartes.	
AJ5 - ANTENER Y ACTUALIZAR LOS	OE3.1	Revisar ítems evaluados y procurar el cumplimiento de los mismos. Control y actualización.	Mejorar posición respecto a última evaluación.	Jurídica Secretaría y Comunicaciones	Voluntad institucional de dar cumplimiento a ítems evaluados. Respuesta adecuada de las diferentes áreas de la institución involucradas.	Disponibilidad de colaboradores para participar en el control y actualización de

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
OBJETIVO 1 A.16 ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA			administrativos del área una vez al año.		los procedimientos.	
		Ejecución de los planes de acción acordados con la UAI.	Alcanzar o superar 90% de iniciativas implementadas.			
					De corresponder, disponibilidad de los responsables de cada área involucrada en la iniciativa por la UAI.	

Gestión de Personas

Introducción

La planificación anual de las actividades del área de Gestión de Personas para el ejercicio 2026, implementa la ejecución el objetivo 3.4 (Desarrollar el capital humano), sin descuidar la gestión administrativa que conlleva el personal del Fondo.

Estructura y Equipo

En la institución las actividades vinculadas a Gestión de Personas son realizadas por un Licenciado en Relaciones Laborales, apoyado por Secretaría y Comunicaciones y Asesoría Jurídica cuando corresponde.

Definición de Objetivos Específicos 2026

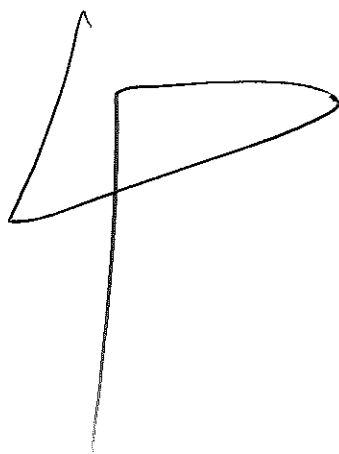
En el Plan Operativo Anual (POA) adjunto se detallan las actividades, metas y responsables necesarios para el cumplimiento de los objetivos específicos del área. Estos objetivos se dividen en objetivos sustantivos y objetivos de mejora.

Objetivos Sustantivo

- SEGUAR LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (OE3.1)
- GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO DEL EDIFICIO (OE3.1).

Objetivos de Mejora

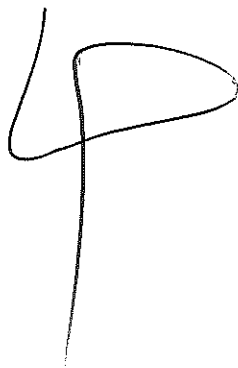
- DESARROLLAR EL CAPITAL HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL (OE3.4)
- MANTENER Y ACTUALIZAR LOS MANUALES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA (OE3.1)



PLAN DE ACCIÓN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 2026

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
GP1 SEGURIDAD ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	OE3.1 OE3.4	Realizar la liquidación de haberes y gestión de temas laborales.	Cumplir con el cronograma de pagos establecido, garantizando un margen de error inferior al 1% en las liquidaciones.	GDP Equipo AyF	El sistema de liquidación funciona correctamente.	
		Liderar el proceso de selección de nuevos recursos.	Proceso de selección de Asesor en Monitoreo y Evaluación de Impacto, finalizado antes del 28/02/2026.	GDP TI GG	La CAFS aprueba términos del Llamado en tiempo y forma. Se presentan candidatos con los perfiles adecuados.	
			Proceso de selección de TI finalizado antes del 31/05/2026.	GDP GG CAFS		
GP2 GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO DEL EDIFICIO	OE3.1	Dar cumplimiento a los proyectos previstos.	Ejecutar 80% de los proyectos previstos.	Gestión de Personas		Proveedores tienen disponibilidad y cumplen en plazo con presupuestos y proyectos. CAFS aprueba obras.
GP3 DESARROLLAR EL CAPITAL HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	OE3.4	Diseñar y aplicar la nueva Encuesta de Clima Laboral. Presentar resultados y plan de acción.	Nueva Encuesta (Línea Base) implementada y resultados presentados antes del 31/07/2026.	GDP GG Equipo Gerencial CAFS	La participación en la encuesta es alta.	
		Gestión del Desempeño -Realizar el ciclo de evaluación 2026.	Ejecutar el ciclo de evaluaciones de desempeño en tiempo y forma logrando cumplimiento de las etapas al 30/06/2026.	GDP Equipo Gerencial	Software Contacto (GDP).	Los Evaluadores cumplen los plazos.
		Definir Objetivos de Gestión del Plan de Gestión de Personal 2027.	Fijar Objetivos de gestión antes de finalizar ejercicio 2026.		Objetivos de gestión con las diversas áreas, acordados.	
		Proponer Programa de Remuneración Emocional, convenios, políticas, etc.	Programa de remuneración emocional propuesto antes de 30/04/2026.	GDP	Acuerdo sobre Criterios Generales con Mesa y Equipo Gerencial.	
		Definir necesidades de capacitación.	Presentar informe de necesidades hasta setiembre 2026 antes del 28/02/2026.	GDP	Evaluación de necesidades realizadas por Evaluadores.	

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
			Presentar informe de necesidades desde octubre 2026 a setiembre 2027 antes del 30/09/2026.			
GP4 MANTENER Y ACTUALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA	OE3.1	Control y actualización.	Revisar y hacer puesta a punto de los procedimientos administrativos del área una vez al año.	GDP	N/A	
	OE3.1	Ejecución de los planes de acción acordados con la UAI.	Alcanzar o superar 90% de iniciativas implementadas.	GDP	De corresponder, disponibilidad de los responsables de cada área involucrada en la iniciativa por la UAI.	




Secretaría y Comunicaciones

Introducción

La planificación anual de las actividades del área de Secretaría y Comunicaciones para el ejercicio 2026, conjuga su rol de soporte a la gobernanza (CAFS y Gerencia General) y resto de la institución, y su rol como habilitador clave del Eje 2 (Legitimación y valor social del Fondo), asesorando y brindando soporte a la estrategia comunicacional del Fondo.

Estructura y Equipo

El área cuenta con dos secretarías que se encargan de la organización administrativa y el soporte a la gestión de toda la institución, y particularmente realizan la gestión, apoyan y ejecutan las estrategias comunicacionales. La definición de la estrategia comunicacional interna y externa es liderada por un Asesor externo en coordinación con la gobernanza del organismo.

Definición de Objetivos Específicos 2026

En el Plan Operativo Anual (POA) adjunto se detallan las actividades, metas y responsables necesarios para el cumplimiento de los objetivos específicos del área. Estos objetivos se dividen en objetivos sustantivos y objetivos de mejora.

Objetivos Sustantivo

- GESTIONAR EL SOPORTE A LA GOBERNANZA Y GESTIÓN (OE2.1)

Asegurar un soporte administrativo fluido y eficiente para el buen funcionamiento de la gobernanza y la gestión de toda la organización.

Objetivos de Mejora

- COLABORAR EN EL DISEÑO IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL (OE2.2 OE3.2)

Articular con Asesor en Comunicación externo la generación de acciones de rendición de cuentas (Memoria, "Rinde Cuentas", Portales Web, etc.), transformando los datos de gestión en herramientas de comunicación que demuestren la labor del Fondo.

- POTENCIAR LA COMUNICACIÓN DIGITAL Y REDES SOCIALES (OE2.2 OE3.2)

Ejecución de la planificación mensual de contenidos para redes sociales, supervisado por el Asesor. Incluye el diseño de piezas gráficas básicas y el apoyo a las campañas de difusión de otras áreas, como los talleres de Becas y/o comunicaciones de RyF. Procurando la legitimación de la institución a través del impacto.

- MANTENER Y ACTUALIZAR LOS MANUALES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (OE3.1)

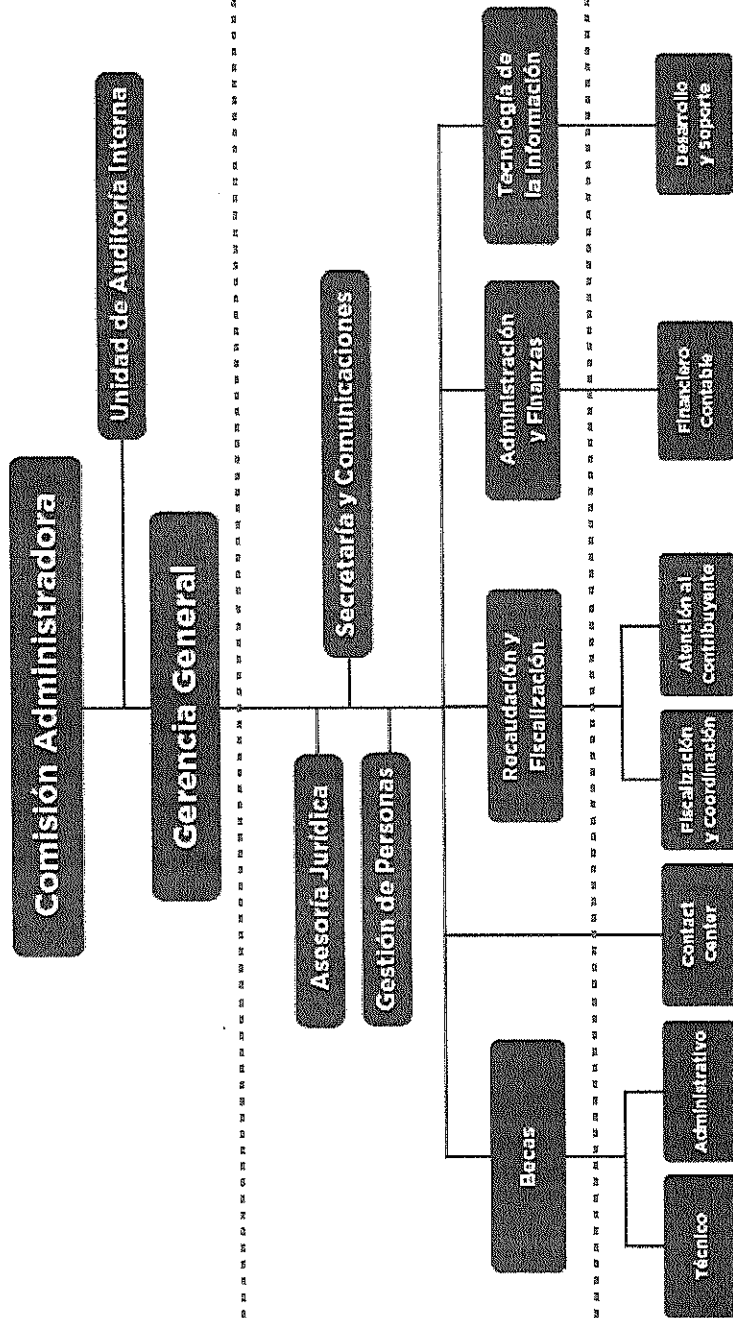
En alineación con el OE3.1, se cumplirá este objetivo conforme a las recomendaciones emitidas por la Unidad de Auditoría Interna, asegurando la eficiencia, transparencia y mejora continua de los procesos internos.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA SECRETARÍA Y COMUNICACIONES 2025

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
SC1 - ESTIMULAR EL SOPORTE A LA GOBERNANZA Y GESTIÓN	OE3.1	Asegurar la exactitud y oportunidad en la organización de reuniones de la CAFS, la emisión de convocatorias y la redacción de Actas, publicación y gestión de Resoluciones, manteniendo altos estándares administrativos.	Cumplimiento $\geq 95\%$ en la entrega dentro de plazos y sin errores sustanciales. Corrección inmediata del 100% de las incidencias detectadas. Registro oportuno de observaciones o correcciones cuando corresponda.	Secretaría y Comunicaciones	CAFS y GG aprueban las actas, informes y resoluciones en los plazos previstos. Comunicación clara de los requerimientos.	
		Gestión de Agenda CAFS/ GG	Mantener una gestión eficiente de la agenda de las reuniones de la CAFS y la GG, con cumplimiento $\geq 95\%$ en reuniones y actividades programadas. 0 errores en la logística convocatoria de reuniones.		Comunicación clara de los requerimientos.	
		Dar cumplimiento a requerimientos de gestión GDP relativos a eventos. Gestión de Compras.	Sin meta específica.		Disponibilidad del funcionario responsable de la actividad.	
SC2 - COLABORAR EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL	OE2.2	Elaboración en conjunto con Asesor en Comunicaciones de la Memoria Anual 2025.	Memoria Anual presentada a la CAFS en mes de marzo 2026.	Asesor en Comunicaciones Secretarías Equipo Gerencial	CAFS sesiona y aprueba Memoria en marzo 26. Áreas ponen a disposición información requerida en tiempo y forma.	
		Participar en diseño y	Página de destino publicada			

Objetivos Específicos 2026	OE Asociados	Actividades	Metas	Responsables	Recursos Clave	Supuestos
		actualización de la landing page "Rinde Cuenta" con datos de impacto 2026.	antes del 15/07/2026.		CAFS / GG aprueban página.	Proveedor externo cumple en tiempo y forma. Áreas ponen a disposición información requerida en tiempo y forma.
		Apoyo en el diseño final de la Formulación Presupuestal 2027.	Formulación Presupuestal presentada ante la OPP hasta el 30/09/2026.	Secretarías CAFS y Equipo Gerencial	CAFS sesiona y aprueba formulación en setiembre 2026.	
SC3 OTENCIAR COMUNICACIÓN DIGITAL Y REDES SOCIALES	OE2.2 OE3.2	Ejecución de la planificación mensual de redes.	Cumplir al menos con el 90% de la planificación mensual de redes.	Asesor en Comunicación Secretarías	Disponibilidad del funcionario responsable de la actividad.	
SC4 - ANTECEDER Y ACTUALIZAR LOS MANUALES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.	OE3.1	Configurar e implementar un Sistema de Gestión y Aprobación Documental.	Solución implementada antes del 31/07/2026.	Gerencia General Secretarías Equipo TI Asesor en Comunicación	GG define estructura de la solución en tiempo y forma. Se dispone de software que brinda posibilidades adecuadas para desarrollar Sistema. Equipo de secretaría fue adecuadamente capacitado en modelos estándares de Gestión Documental.	
		Control y actualización.	Revisar y hacer puesta a punto de los procedimientos administrativos del área una vez al año.	Secretaría y Comunicaciones	N/A	
		Ejecución de los planes de acción acordados con la UAI.	Alcanzar o superar 90% de iniciativas implementadas.			De corresponder, disponibilidad de los responsables de cada área involucrada en la iniciativa por la UAI.

Anexo Organigrama



Dirección

Departamento

Sector

Términos de Referencia (TDR)

Sistema de Información y Evaluación de Impacto Fondo de Solidaridad

Fundamentación y Situación actual:

El Fondo de Solidaridad requiere reorientar sus intervenciones para fortalecer la permanencia y el egreso en la educación superior y para definir intervenciones focalizadas para cada segmento particular de nuestra población objetivo.

La situación actual se caracteriza por la existencia de **niveles y calidades diferentes de información**, provenientes de los sistemas de registro y gestión de las distintas instituciones educativas donde se desempeñan los becarios. Esta heterogeneidad limita la capacidad de realizar seguimientos consistentes y comparaciones sólidas, tanto en términos de resultados académicos como de trayectorias educativas.

Es imprescindible iniciar un proceso que integre un diagnóstico de información, un sistema de indicadores robusto y modelos de trayectorias que permitan, a mediano plazo, realizar evaluaciones de impacto rigurosas.

Objetivos específicos del proyecto:

- Elaborar un diagnóstico de la situación informacional y un plan para articular fuentes externas.
- Desarrollar un **sistema de indicadores estadísticos** que caracterice a la población becaria y permita monitorear trayectorias y resultados.
- Construir un **sistema de trayectorias** que caracterice relaciones entre factores asociados y logros académicos en clave longitudinal.
- Generar y sistematizar información que permita **definir intervenciones focalizadas** para cada segmento particular de la población objetivo.
- Avanzar en análisis preliminares de impacto y en la definición de un marco de evaluabilidad para futuros estudios rigurosos, articulando los sistemas anteriores.

Productos esperados y escalabilidad temporal:

El plan de trabajo propuesto para un año busca avanzar de manera progresiva desde el diagnóstico de la información disponible hasta el desarrollo de insumos estratégicos para la toma de decisiones. La secuencia planteada combina productos de corto plazo —que aseguran un conocimiento actualizado de la base de información y la construcción de indicadores clave— con desarrollos de mediano plazo orientados al análisis de trayectorias estudiantiles. Finalmente, se prevé un ejercicio preliminar de evaluación de impacto, acotado a las condiciones de calidad y disponibilidad de datos, que permitirá delimitar poblaciones foco y establecer un marco de evaluabilidad para futuras intervenciones. Este enfoque escalonado asegura resultados útiles en cada etapa y sienta bases sólidas, aunque

preliminares, para la consolidación futura de un sistema integral de gestión basada en evidencia.

1. **Diagnóstico de información (corto plazo, 0-3 meses):**
 - Informe sobre estado actual de la información interna y externa.
 - Plan de integración de fuentes complementarias para seguimiento académico y conformación de grupos de control.
2. **Sistema de indicadores (corto plazo, 4-6 meses):**
 - Segmentación detallada de la población becaria.
 - Tableros e informes periódicos con indicadores clave.
3. **Sistema de trayectorias (mediano plazo, 6-9 meses):**
 - Modelos longitudinales para identificar factores asociados al desempeño y continuidad.
 - Relación entre variables sociodemográficas, trayectorias y resultados de avance curricular.
4. **Sistema de evaluación de impacto (largo plazo, 9-12 meses):**
 - Identificación de posibles relaciones causales y validaciones exploratorias con los datos disponibles.
 - Delimitación de poblaciones foco y variables clave para intervenciones.
 - Recomendaciones estratégicas y plan para el diseño de una evaluación de impacto rigurosa a desarrollar en el mediano plazo (2-3 años).

Actividades principales:

- Diseñar y mantener actualizado el sistema de indicadores e informes sobre la población becaria y su contexto.
- Producir estadísticas educativas periódicas y comparables, incorporando fuentes administrativas y relevamientos específicos.
- Coordinar y/o cooperar en el desarrollo de encuestas y levantamiento de información primaria.
- Producir evidencia inicial sobre efectos de las becas e instalar las bases metodológicas e informacionales para que el Fondo pueda llevar adelante evaluaciones de impacto robustas en los próximos años.
- Elaborar informes técnicos, documentos estratégicos y presentaciones para diversos públicos: autoridades, actores del sistema educativo y ciudadanía.
- Articular la construcción de estadísticas y evaluaciones con actores institucionales clave: Udelar, ANEP, MEC, UTEC, entre otros.

Cronograma de entregables y seguimiento contractual

El/la Asesor/a deberá entregar informes intermedios en los meses 3, 6, 9 y 12, con avances específicos en los meses intermedios (2, 5, 8 y 11). Estos informes serán revisados y validados por el equipo técnico del Fondo y constituirán condiciones para el seguimiento y cumplimiento contractual.



Las entregas del presente proyecto se estructuran para dar cumplimiento a los hitos establecidos en la planificación de trabajo del Fondo de Solidaridad. El cronograma de trabajo debe asegurar la disponibilidad de los productos en las fechas críticas para la toma de decisiones institucionales.

No obstante, esta planificación detallada puede sufrir variaciones conforme al desarrollo de la consultoría. Los plazos aquí estipulados podrán reprogramarse en las instancias de validación mensual para adaptarse a la realidad de la información disponible y/o sugerencias del asesor/a, previa aprobación del equipo técnico.

A continuación, se detalla el cronograma de entregables articulados con los plazos máximos de validación estimados, tomando como fecha de comienzo de la consultoría 01/03/2026:

Mes	Producto / Entregable	Hito Planificación de Trabajo
1	Inicio del contrato. Relevamiento inicial y acceso a fuentes de información.	
2	Avance preliminar del diagnóstico (mapa de fuentes y brechas de información).	Diagnóstico Preliminar 30/04/2026
3	Informe diagnóstico final: estado de información, vacíos, plan de integración de fuentes complementarias.	Diagnóstico Consolidado 31/05/2026
4	Entorno Integrado de Datos e Información (EIDI): definición metodológica de indicadores clave y estructura de tableros.	Diseño EIDI 30/06/2026
5	Pilotaje de segmentación de población becaria y primer set de indicadores de segmentación.	
6	Informe de indicadores iniciales y Modelación de Escenarios: segmentación detallada, indicadores clave, tablero piloto.	Modelación de Escenarios 31/07/2027
7	Ajustes metodológicos para trayectorias y consolidación de bases longitudinales.	
8	Análisis preliminar de trayectorias (rendimiento, continuidad).	
9	Informe de trayectorias preliminares: modelos longitudinales y relaciones entre variables.	Informe de Trayectorias 30/10/2026
10	Validación exploratoria de posibles relaciones causales.	
11	Delimitación de poblaciones foco y borrador del marco de evaluabilidad.	
12	Informe final de impacto exploratorio y marco de evaluabilidad: validaciones preliminares, poblaciones foco y plan para evaluación rigurosa (2–3 años).	Informe final 15/02/2027



Condiciones Generales del Servicio:

- **Pago por cumplimiento de objetivos/de entregables**

El contrato se registrará por el cumplimiento de objetivos. El profesional presentará los informes de avance indicados en el cronograma. La validación de dichos informes por parte del equipo técnico del Fondo, de acuerdo a las condiciones previamente establecidas, será requisito indispensable para liberar el pago de los honorarios correspondientes al mes en curso.

- **Propiedad Intelectual y Confidencialidad**

Propiedad: Todos los productos resultantes (bases de datos procesadas, sintaxis de código, tableros, informes y metodologías) serán propiedad exclusiva e irrestricta del Fondo de Solidaridad. El asesor deberá entregar los archivos editables y códigos fuente al finalizar el contrato.

Confidencialidad: El/la Asesor/a se obliga a mantener estricta confidencialidad sobre toda la información a la que acceda en virtud de la contratación y a proteger dicha información de toda divulgación o acceso a terceros, firmando el correspondiente acuerdo de confidencialidad y adhiriendo a la normativa vigente de Protección de Datos Personales (LPDP).

- **Régimen de arrendamiento de servicios profesionales**

El/la profesional prestará sus servicios en régimen de independencia, asumiendo el pago de los aportes previsionales correspondientes ante la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios y vertiendo el IVA facturado a la DGI.

Para efectos de la contratación, se requerirá la presentación del Certificado de estar al día emitido por la CJPPU en el que conste que se encuentra en ejercicio.

En el desarrollo de sus tareas actuará con autonomía técnica y utilizará su propia infraestructura para el trabajo a distancia, pudiendo optar por hacer uso de las instalaciones del organismo.



LLAMADO ASESOR/A EN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE IMPACTO

El Fondo de Solidaridad convoca a un/a profesional para fortalecer la toma de decisiones basadas en evidencia mediante el diseño, implementación y gestión de un sistema de información y una estrategia de seguimiento y evaluación de impacto, avanzando en la institucionalización de estos procesos dentro de la institución.

Objetivo del Llamado:

El presente llamado tiene por objeto la provisión de servicios profesionales de Asesoría especializada, con el fin de diseñar, implementar y gestionar sistemas de seguimiento y evaluación de las actividades del Fondo de Solidaridad, con énfasis en:

- Elaborar un diagnóstico de la situación informacional y un plan para articular fuentes externas.
- Desarrollar un sistema de indicadores estadísticos que caracterice a la población becaria y permita monitorear trayectorias y resultados.
- Procurar información clave para definir intervenciones focalizadas en cada segmento particular de la población objetivo.
- Construir un sistema de trayectorias que caracterice relaciones entre factores asociados y logros académicos en clave longitudinal.
- Avanzar en análisis preliminares de impacto y en la definición de un marco de evaluabilidad para futuros estudios rigurosos, articulando los sistemas anteriores

Funciones principales:

- Diseñar y mantener actualizado un sistema de indicadores e informes estadísticos sobre la población becaria y su contexto.
- Producir estadísticas educativas periódicas y comparables, incorporando fuentes administrativas y relevamientos específicos.
- Coordinar y/o cooperar en el desarrollo de encuestas y otras estrategias de levantamiento de información primaria.
- Producir evidencia inicial sobre efectos de las becas e instalar las bases metodológicas e informacionales para que el Fondo pueda llevar adelante evaluaciones de impacto robustas en los próximos años.
- Elaborar informes técnicos, documentos estratégicos y presentaciones para diversos públicos: gerentes y directivos, actores del sistema educativo y ciudadanía.
- Articular la construcción de estadísticas y la evaluación con actores institucionales clave: UDELAR, ANEP, MEC, UTEC, entre otros.

Requisitos excluyentes:

- Título universitario de grado en Ciencias Sociales (Sociología, Ciencias Políticas, Economía, Educación, Trabajo Social u otros afines).
- Sólida formación demostrable en métodos cuantitativos y análisis estadístico avanzado.
- Experiencia mínima de 5 años en la elaboración de estadísticas educativas.
- Experiencia en gestión de bases de datos y generación de información estratégica.
- Posibilidad de facturar.

Requisitos valorados:

- Experiencia demostrable en la coordinación de equipos.
- Antecedentes comprobables en publicaciones e investigaciones en el área de estadísticas educativas en general y en estadísticas de educación superior en particular.
- Manejo de software estadístico (R, STATA, SPSS).
- Estudios de posgrado (doctorado, maestría o especialización).
- Experiencia de articulación para el intercambio de información entre unidades de estadísticas de organismos del Estado.
- Experiencia de trabajo con Web Service para el consumo de datos.
- Experiencia en la presentación pública de estadísticas educativas y/o resultados de evaluación de políticas ante sociedad civil, academia o actores del sistema político.

Condiciones de contratación:

- Contratación bajo régimen de Arrendamiento de Servicios Profesionales.
- Contrato un año con probabilidad de renovación.
- Honorario mensual \$110.306 más IVA.
- Dedicación horaria estimada 25 horas semanales.
- Para efectos de la contratación, la persona seleccionada deberá presentar Certificado de estar al día emitido por CJPPU en el que conste que se encuentra en ejercicio, previo a la firma del contrato.

Adhesión a Términos de Referencia (TDR):

- La postulación implica el conocimiento, la aceptación plena y el compromiso de cumplimiento de los entregables, cronogramas y estándares de calidad detallados en los TDR disponibles en el sitio web institucional.

Postulación:

Solicitamos enviar Curriculum Vitae a: recursoshumanos@fondodesolidaridad.edu.uy

Plazo de recepción hasta el 23/01/2026.



Montevideo, 24 de noviembre de 2025

A: Gerencia General

De: Gerencia de Becas Lic. Soledad Prats

Asunto: Contratos Arrendamiento de Servicios 2026

Conforme a la Planificación de las actividades del Departamento de Becas para el año 2026, presentada en la reunión de Comisión del pasado 18 de noviembre, consistente con los recursos presupuestales oportunamente aprobados, se solicita la contratación en modalidad de arrendamiento de servicios de los siguientes profesionales:

- **Lic. en Trabajo Social Isabel D'Elías para la oficina del Departamento de Paysandú.**
- **Lic. en Trabajo Social Alicia Menoni para la oficina del Departamento de Salto.**

Los contratos de dichas profesionales comprenden el estudio de solicitudes de beca, entrevistas, estudio de documentación de cambios, atención a becarios, talleres, coordinación con instituciones educativas y otras que puedan acordarse entre las partes.

El servicio incluye un paquete de 35 horas semanales en los meses de enero a mayo y diciembre y de 25 horas semanales en los meses de junio a noviembre de 2026.

Asimismo, las actividades realizadas durante la post zafra se consideran parte del Programa de Apoyo y Seguimiento al Becario, entendiéndose incluidas dentro del monto asignado a este programa.

- **Lic. en Trabajo Social Eliana Barrios para la oficina del Departamento de Tacuarembó.**

Este contrato comprende el estudio de solicitudes de beca, entrevistas, estudio de documentación de cambios, atención a becarios, talleres, coordinación con instituciones educativas y otras que puedan acordarse entre las partes. El servicio incluye un paquete de 8 horas semanales todo el 2026.

- **Lic. en Trabajo Social Eugenia Pereira para la oficina de Montevideo.**

El contrato de esta profesional se realiza en cada zafra de Becas para apoyar el estudio de las solicitudes y suplir las horas en que un técnico estable del equipo de Becas se dedica a la coordinación y desarrollo del Programa de Apoyo y Seguimiento al becario. Su remuneración está dentro del presupuesto de dicho programa. El servicio incluye un paquete de 20 horas semanales entre el 2 de enero y el 31 de mayo de 2026.

- **Lic. en Psicología Mónica Kroger.**

La profesional gestiona y coordina el espacio de Orientación y Consulta del Departamento de Becas del Fondo de Solidaridad, comprendiendo entre otras tareas: participar en la planificación, coordinación y ejecución de talleres para becarios, atención personalizada de estudiantes vulnerables, derivaciones a programas de salud mental externos. Sus cometidos abarcan establecer estrategias de apoyo para enfrentar las transiciones educativas y laborales (Enseñanza Media Superior-Estudios Terciarios; Egreso, entre otros) y Apoyo personalizado a becarios frente a dificultades vinculares o curriculares.



Su remuneración está dentro del presupuesto del Programa de Apoyo y Seguimiento al becario. El servicio incluye un paquete de 20 horas semanales entre el 1 de febrero y el 31 de diciembre de 2026.

Detalle de Honorarios

TRABAJADOR SOCIAL	OFICINA	ZAFRA	FUERA DE ZAFRA	VALOR HORA	ACTIVIDADES EXTRAS
Alicia Menoni	Salto	\$ 114.684	\$ 81.917	\$ 745	\$ 494 (estudio de solicitud) \$ 753 (visita domiciliaria)
Isabel D'Elías	Paysandú	\$ 114.684	\$ 81.917	\$ 745	\$ 494 (estudio de solicitud) \$ 753 (visita domiciliaria)
Elíana Barrios	Tacuarembó	\$ 23.830	\$ 23.830	\$ 745	\$ 494 (estudio de solicitud) \$ 753 (visita domiciliaria)
Eugenia Pereira	Montevideo	\$ 65.534	---	\$ 745	\$ 494 (estudio de solicitud)
PSICÓLOGA					
Mónica Kroger	Montevideo	\$ 62.392		\$ 709	Desde febrero 2025


Lic. Soledad Prats
Gerente de Becas

Montevideo, 25 de noviembre de 2025

En un todo de acuerdo, pase a la Comisión Administradora para su consideración.


Cr. Leonardo Pécego
Gerente General



Montevideo, 18 de noviembre de 2025

A: Presidente y Secretario

De: Gerencia General

Asunto: Contratación pasantes zafra de Becas 2025/2026

Visto el informe presentado por la Responsable de Gestión de Personas, Lic. Verónica Cardozo, sobre el proceso de selección de pasantes para el Depto. de Becas y el Sector Contact Center, y de conformidad con el mismo, se aprueba la selección de candidatos y la respectiva lista de prelación, sugiriéndose la contratación bajo el régimen de pasantía (*) de:

Depto. de Becas:

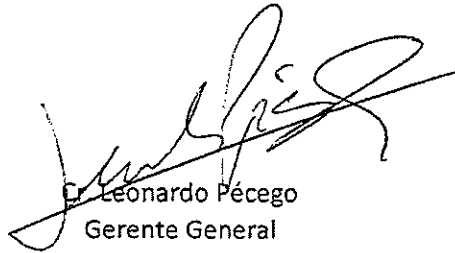
- Ayelen Maciel, Gabriel García y Camila Buffa desde el 1° de diciembre 2025 hasta el 30 de abril 2026.
- Matías Sánchez y Vanesa Pereyra desde el 7 de enero hasta el 29 de mayo de 2026.

Con carga horaria de 40hs. semanales y salario correspondiente a \$31.125 mensuales nominales

Contact Center:

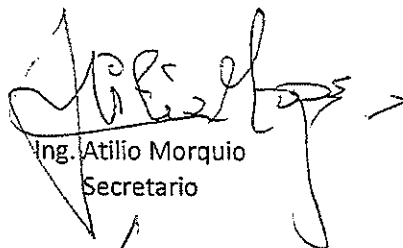
- Sofía Carli, Alexander Fleitas y Lucía Barboza desde el 12 de enero hasta el 29 de mayo 2026.
- Con carga horaria de 30hs. semanales y salario correspondiente a \$23.343 mensuales nominales.

(*) En régimen de pasantía Ley N° 17.230 no corresponde el pago de aportes personales ni patronales.

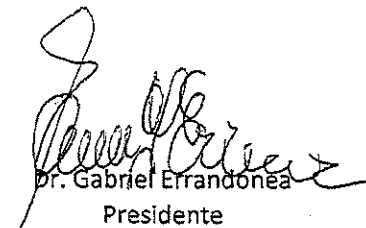


Dr. Leonardo Pécego
Gerente General

Se aprueba en todos los términos la recomendación de la Gerencia General, disponiendo la incorporación en el orden del día de la próxima reunión para la ratificación de la Comisión Administradora de los ingresos del mes de diciembre y para la aprobación de los ingresos del mes de enero.



Ing. Atilio Morquio
Secretario



Dr. Gabriel Errandonea
Presidente



Montevideo, 17 de noviembre de 2025

A: Gerencia General

De: Gestión de Personas

Asunto: Selección de pasantes para zafra de Becas 25/26

Con motivo del comienzo del período de solicitud y otorgamiento de becas correspondiente a la zafra 2025/2026, se realizó un llamado de pasantes en base al convenio firmado con DGETP-UTU, según Ley N.º 17.230, para cubrir necesidades de puestos administrativos en el Departamento de Becas y en el Sector Contact Center. La contratación se realiza bajo régimen de pasantía en la cual no corresponde el pago de aportes personales ni patronales y con salarios base correspondientes a dicha categoría, con carga horaria de 40hs. semanales valor \$31.125 mensuales nominales y de 30hs. semanales \$23.343 mensuales nominales.

En esta oportunidad el contacto se realizó con la Secretaría Docente de la Dirección General de Educación Técnico Profesional, desde donde nos enviaron una nómina de candidatos interesados en realizar la pasantía. En primera instancia se hizo una preselección de los candidatos en función del perfil requerido. Posteriormente, se pasó a la etapa de entrevistas, la Responsable de Gestión de Personas en conjunto con la Gerente de Becas, la Encargada Operativa de Becas y el Encargado del Contact Center, entrevistaron a 21 estudiantes.

Alineado a la planificación operativa y presupuestal 25/26 y al esquema de la zafra anterior, se cubrirán para el Departamento de Becas 3 puestos desde el mes de diciembre y dos a partir del mes de enero, con carga horaria de 40hs. semanales. Para el Contact Center se cubrirán tres puestos, con carga horaria de 30hs. semanales previstos a partir de enero 2026.

De dichas entrevistas se concluyó que los candidatos que cumplen en mayor medida con el perfil requerido para realizar la tarea y cubrir los puestos requeridos son:

BECAS:

Ingresos diciembre 2025

- **Ayelen Maciel:** tiene 19 años, se encuentra cursando el segundo año de la Tecnicatura en la Escuela Técnica Superior en Administración y Servicios de Colón, actualmente es becaria del Fondo. Vive en Sayago con su mamá.
Se encuentra en búsqueda de su primera experiencia laboral debido a su corta edad.
En la instancia de entrevista se mostró muy tranquila, se describe como una persona organizada, detallista y con facilidad para adquirir nuevos conocimientos.
- **Gabriel García:** tiene 20 años, se encuentra cursando el primer año de la Tecnicatura en Comunicación Social de la Escuela de Comunicación Social y Diseño Gráfico, opción periodismo, actualmente es becario del Fondo. Vive en el barrio Jardines del Hipódromo con sus padres.
No cuenta con experiencia laboral formal, pero actualmente se encuentra trabajando de forma honoraria en Radio Centenario en un programa cultural. También ha participado como jurado en un festival de cine joven, es fundador y organizador de un grupo literario y participó como actor y compositor en un espectáculo infantil.
En la instancia de entrevista se mostró muy amable, atento a lo solicitado y colaborador, se describe como una persona responsable y comprometida, amante de la lectura.



- **Camila Buffa:** tiene 20 años, se encuentra cursando el segundo semestre de la Tecnicatura en administración en la Escuela Técnica de Prado. Vive en La Teja con sus padres.
Realizó una beca laboral en el sector de Soporte gráfico y documentación de Antel, durante 12 meses.
En la instancia de entrevista se mostró tímida pero muy correcta en sus modos de comunicación, se describe como una persona tranquila, comprometida y ordenada.

Ingresos enero 2026

- **Matías Sánchez:** Tiene 27 años, vive en el barrio Gruta de Lourdes con su mamá y hermanos, es estudiante del segundo año de la Tecnicatura en Administración en UTU Prado.
Actualmente se encuentra trabajando en Multiline Contact Center, como asesor para Banco Santander, anteriormente trabajó en Vitrium Capital como asesor comercial en ventas indirectas, también trabajó en Santa Rosa Motors como auxiliar de reparto, y en otros trabajos de rubros similares. Matías busca una experiencia con perfil más administrativo para poner en práctica lo que está estudiando.
En la instancia de entrevista se mostró muy correcto, proactivo y con mucho interés en la pasantía, comunicándose con un vocabulario fluido acorde con la instancia.
- **Vanessa Pereyra:** tiene 23 años, vive en Lezica con su padre, es estudiante del segundo año de la Tecnicatura en Comunicación Social de la Escuela de Comunicación Social y Diseño Gráfico.
Actualmente está realizando una beca en la Junta Departamental de Montevideo en el área de Comunicación, realizando tareas de recepción, atención al público, eventos, entre otras.
En la instancia de entrevista se mostró muy correcta, tranquila y abierta al diálogo.

Contact Center:

Ingresos enero 2026

- **Sofía Carli:** tiene 28 años, se encuentra cursando la Tecnicatura en Comunicación Social de la Escuela de Comunicación Social y Diseño Gráfico, orientación relaciones públicas. Vive en Montevideo con su mamá en La Blanqueada.
En su curriculum no incluyó su experiencia laboral, porque consideraba que no tenía relación con la tarea para la cual se estaba postulando, pero tiene experiencia laboral de siete años como vendedora en la tienda de ropa Indian.
En la instancia de entrevista mantuvo una conversación fluida, manteniendo modos de expresión muy cuidados y mostrando mucho interés por la oportunidad de la pasantía.
- **Alexander Fleitas:** tiene 21 años, vive con sus padres y hermanos en Maríndia, se encuentra cursando el segundo año de la Tecnicatura en Comunicación Social de la Escuela de Comunicación Social y Diseño Gráfico, fue becario del Fondo durante los dos años.
Actualmente está realizando una beca en la Junta Departamental de Montevideo en el área de Comunicación, realizando tareas de atención al público.
En la instancia se mostró muy amable y abierto al diálogo, se describe como una persona tímida, organizada, que le gusta leer y compartir con su familia.



- **Lucía Barboza:** tiene 22 años, es oriunda de San José, pero actualmente vive en Montevideo en el barrio Aguada con su pareja. Es estudiante del segundo año de la Tecnicatura en Comunicación Social de la Escuela de Comunicación Social y Diseño Gráfico, fue becaria del Fondo durante los dos años. Está realizando la misma beca que Alexander y Vanesa en la Junta Departamental de Montevideo, pero en este caso en la oficina de Relaciones Públicas, realizando variadas tareas en cuanto a coordinaciones, organización de eventos, juntas de ediles, entre otras.
En la instancia se mostró al inicio muy tímida, pero con el transcurso de la charla se fue mostrando abierta al diálogo, se describe como una persona tímida, organizada, compañera, y que le gusta trabajar en equipo.

Por lo antes expuesto, se sugiere contratar para el departamento de Becas con carga horaria 40hs. semanales bajo modalidad de pasantía en un primer período a partir del 1° de diciembre 2025 hasta el 30 de abril 2026 a **Ayelen Maciel, Gabriel García y Camila Buffa**, y en un segundo período a partir del 7 de enero hasta el 29 de mayo a **Matías Sánchez y Vanesa Pereyra**.

Para el sector del Contact Center, se sugiere contratar a partir del 12 de enero hasta el 29 de mayo 2026 a **Sofía Carli, Alexander Fleitas y Lucía Barboza**.

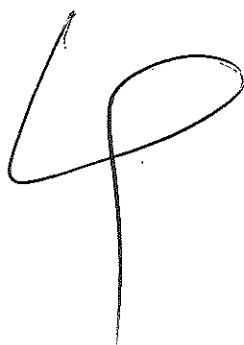
Finalizado el proceso de selección de los candidatos antes mencionados, se confeccionó con los restantes entrevistados una lista de prelación, conformada por Michel Boucherles, Maria Clara Vaamonde y Julieta Pereira. Esta lista se utilizará en caso de que alguno de los seleccionados en primera instancia renuncie.

Quedando a las órdenes por cualquier consulta,

Saluda Atte.


Lic. Verónica Cardozo

Responsable de Gestión de Personas



Comparativo Recaudación Acumulada a Octubre 25

FONDO	Variación Anual					Variación Presupuesto		
	2025	2024		\$	%	Pto.	\$	%
Abitab	84.275.591	83.398.348		877.243	1%	96.678.118	-12.402.527	-13%
Red Pagos	61.468.131	61.591.214		-123.083	0%	71.302.806	-9.834.674	-14%
Sistarbanc	264.378.485	224.907.345		39.471.140	18%	257.597.645	6.780.840	3%
Banred	82.795.551	69.943.030		12.852.522	18%	76.926.390	5.869.161	8%
Oca	80.018.581	72.729.088		7.289.493	10%	70.013.292	10.005.289	14%
Otros	167.188.099	142.427.042		24.761.058	17%	167.007.961	180.139	0%
SubTotal Fondo	740.124.439	654.996.067		85.128.373	13%	739.526.211	598.229	0%
Caja Profesional	389.561.404	370.657.304		18.904.100	5%	369.355.551	20.205.853	5%
SubTotal Caja	389.561.404	370.657.304		18.904.100	5%	369.355.551	20.205.853	5%
Total	1.129.685.843	1.025.653.371		104.032.472	10%	1.108.881.762	20.804.082	2%

-25%

ADICIONAL	Variación Anual					Variación Presupuesto		
	2025	2024	2024 Aj	\$	%	Pto.	\$	%
Abitab	21.210.086	28.475.677	21.356.758	-146.671	-1%	21.340.219	-130.132	-1%
Red Pagos	14.396.837	20.207.632	15.155.724	-758.887	-5%	15.278.998	-882.161	-6%
Sistarbanc	69.511.693	84.290.252	63.217.689	6.294.004	10%	61.899.849	7.611.844	12%
Banred	23.180.924	28.448.204	21.336.153	1.844.770	9%	20.348.806	2.832.117	14%
Oca	17.119.356	23.359.166	17.519.374	-400.019	-2%	14.930.139	2.189.216	15%
Otros	50.593.959	62.924.723	47.193.542	3.400.417	7%	47.288.029	3.305.929	7%
SubTotal Fondo	196.012.854	247.705.653	185.779.240	10.233.614	6%	181.086.040	14.926.814	8%
Caja Profesional	171.917.473	244.881.044	183.660.783	-11.743.310	-6%	168.194.056	3.723.417	2%
SubTotal Caja	171.917.473	244.881.044	183.660.783	-11.743.310	-6%	168.194.056	3.723.417	2%
Total	367.930.327	492.586.697	369.440.023	-1.509.696	0%	349.280.096	18.650.231	5%

TOTAL	Variación Anual					Variación Presupuesto		
	2025	2024	2024 Aj	\$	%	Pto.	\$	%
Abitab	105.485.677	111.874.025	104.755.105	730.572	1%	118.018.337	-12.532.660	-11%
Red Pagos	75.864.968	81.798.846	76.746.938	-881.970	-1%	86.581.803	-10.716.835	-12%
Sistarbanc	333.890.178	309.197.597	288.125.034	45.765.144	16%	319.497.494	14.392.684	5%
Banred	105.976.475	98.391.234	91.279.183	14.697.292	16%	97.275.196	8.701.279	9%
Oca	97.137.937	96.088.254	90.248.463	6.889.474	8%	84.943.431	12.194.506	14%
Otros	217.782.058	205.351.765	189.620.584	28.161.474	15%	214.295.990	3.486.068	2%
SubTotal Fondo	936.137.293	902.701.720	840.775.307	95.361.987	11%	920.612.251	15.525.042	2%
Caja Profesional	561.478.877	615.538.348	554.318.087	7.160.790	1%	537.549.607	23.929.270	4%
SubTotal Caja	561.478.877	615.538.348	554.318.087	7.160.790	1%	537.549.607	23.929.270	4%
Total	1.497.616.170	1.518.240.068	1.395.093.394	102.522.776	7,35%	1.458.161.858	39.454.313	3%

Distribución de la recaudación por "medio de pago"

	Total	%	Fondo	%	Adicional	%
Caja Profesional	561.478.877	37%	389.561.404	34%	171.917.473	47%
Sistarbanc	333.890.178	22%	264.378.485	23%	69.511.693	19%
Otros	217.782.058	15%	167.188.099	15%	50.593.959	14%
Banred	105.976.475	7%	82.795.551	7%	23.180.924	6%
Abitab	105.485.677	7%	84.275.591	7%	21.210.086	6%
Oca	97.137.937	6%	80.018.581	7%	17.119.356	5%
Red Pagos	75.864.968	5%	61.468.131	5%	14.396.837	4%
Totales	1.497.616.170	100%	1.129.685.843	100%	367.930.327	100%

Análisis de las variables claves
OCTUBRE

Año 2025

	Mes			Acumulado		
	Real	Pto	Variación	Real	Pto	Variación
Recaudación						
Total	144.011.358	145.816.186	-1.804.828	1.354.059.580	1.312.345.672	41.713.908
Fondo (1)	107.956.888	110.888.176	-2.931.288	1.021.487.919	997.993.585	23.494.334 '(1)
Adicional (1)	36.054.471	34.928.010	1.126.461	332.571.660	314.352.087	18.219.574 '(1)
Disponible						
BROU	201.745.726	143.485.350	58.260.377			
Becas Otorgadas						
Monto	128.416.128	120.320.953	8.095.175	944.879.136	845.283.406	99.595.730 '(2)
Transfer. UDELAR (2)	35.076.228	32.605.826	2.470.402	373.376.888	340.973.245	32.403.643 '(2)
Otras variables						
Remuneraciones y otros personal	7.529.754	7.579.737	-49.983	71.615.111	73.687.278	-2.072.167
Servicios de Terceros	513.466	561.100	-47.634	7.372.162	8.226.865	-854.702
Comisiones	1.659.211	1.673.715	-14.505	15.504.139	14.933.186	570.954 '(1)
Comunicación y Difusión	0	132.681	-132.681	838.493	1.315.806	-477.313

(1) Las recaudaciones de Fondo y Adicional corresponden al mes anterior.-

(2) Según Flujo de Caja.-

Flujo de Fondos Real - Presupuesto
OCTUBRE

(en pesos)
Año 2025

	Real	Pto	Variación
Saldo inicial de disponibilidades en \$	65.450.665	75.000.000	-9.549.335
Saldo inicial de disponibilidades en USD	525.594	0	525.594
Disponible Inicial Becas MEC	12.622.264	0	12.622.264
Ingresos operativos			
Recaudación Fondo	1.132.765.349	1.112.934.140	19.831.208
Recaudación Adicional	380.088.717	357.266.727	22.821.990
Total de ingresos operativos	1.512.854.066	1.470.200.867	42.653.199
Otros Ingresos			
Otros ingresos y cargos	5.682.942	0	5.682.942
Devoluciones Becas	3.190.309	1.941.233	1.249.075
Total de otros ingresos	8.873.250	1.941.233	6.932.017
Egresos operativos			
Pago de Becas propias	944.879.136	845.283.406	99.595.730
Transf. Udelar	373.376.888	340.973.245	32.403.643
Remuneraciones y gastos de personal	70.117.664	71.253.098	-1.135.434
Otros Egresos	51.659.682	50.404.514	1.255.168
Total de egresos operativos	1.440.033.370	1.307.914.264	132.119.106
Flujo operativo neto	81.693.946	164.227.837	-82.533.891
Ingresos no operativos			
Becas Quijano	2.598.746	0	2.598.746
Otras Becas MEC	160.936.122	0	160.936.122
Comision Becas	4.141.203	3.774.361	366.841
Total Ingresos no operativos	167.676.070	3.774.361	163.901.709
Egresos no operativos:			
Becas Quijano	2.646.440	0	2.646.440
Otras Becas MEC	133.887.360	0	133.887.360
Total Egresos no operativos	136.533.800	0	136.533.800
Flujo no operativo neto	31.142.270	3.774.361	27.367.909
Flujo neto de inversiones			
Bienes de Uso	10.310.987	-99.516.848	109.827.835
Letras de Regulación Monetaria	3.718.112	9.030.682	-5.312.570
	14.029.099	-90.486.166	104.515.265
Flujo neto final	123.147.203	68.485.350	54.661.853
Saldo final de disponibilidades	201.745.726	143.485.350	58.260.377

Control de % gastos 2025

al 31/10/25

	Pto	Real	Diferencia
REMUNERACIONES	72.381.414	70.658.031	1.723.383
OTROS GASTOS DE PERSONAL	1.305.864	957.080	348.784
SERVICIOS DE TERCEROS	8.226.865	7.372.162	854.702
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.858.431	1.754.855	103.576
COSTOS FISCALES NETO DE TRIB ADIC	4.257.637	3.828.014	429.623
COMISIONES TRIB FONDO	12.930.813	13.036.034	(105.220)
COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	1.315.806	838.493	477.313

102.276.831 98.444.670 3.832.161

Proyección de gastos al 31/12/25

Gastos Reales al 31/10/25+Pto 25	Pto	Real proy	Diferencia
REMUNERACIONES	87.215.298	85.491.915	1.723.383
OTROS GASTOS DE PERSONAL	1.694.212	1.345.427	348.784
SERVICIOS DE TERCEROS	9.717.867	8.863.165	854.702
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.202.556	2.098.980	103.576
COSTOS FISCALES NETO DE TRIB ADIC	5.091.334	4.661.710	429.624
COMISIONES TRIB FONDO	15.522.833	15.628.055	(105.222)
COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	1.536.667	1.059.354	477.313

122.980.768 119.148.608 3.832.160

Pto nov-dic

REMUNERACIONES	14.833.884
OTROS GASTOS DE PERSONAL	388.347
SERVICIOS DE TERCEROS	1.491.003
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	344.125
COSTOS FISCALES NETO DE TRIB ADIC	833.697
COMISIONES TRIB FONDO	2.592.021
COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	220.861

	Ingresos 2024 (bce auditado)
Facturación trib FDS	1.301.949.501
Adm becas MEC	3.855.157
Facturación M,R e I	45.286.939
Result Fclero	39.228.666
Adm tributo Adic	5.797.643
Ingr cargos y otros	5.962.981
	1.402.080.887
Control porcentaje Gastos 2025	
Ingresos 2024	1.402.080.887
Variación esperada IPC 2025	1,0400 (Enc BCU 19/11/25)
Ingresos 2024 actualizados	1.458.164.123
TOTAL GASTOS	98.444.670
% GASTO	6,75%
Tope legal 9%	131.234.771
diferencia	(32.790.101)
% GASTO PROYECTADO	8,17% proyectado al 31/12/25