



Este proyecto está financiado por la Unión Europea



Informe sobre análisis funcional del INR

INFORME FINAL

Proyecto URU/14/01/URU - Programa de Justicia e Inclusión

Jimena Sandoya
Consultora responsable

Copyright © Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor) 2016.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Oficina Internacional del Trabajo, juicio alguno sobre la condición jurídica de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras. La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias o firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o proceso o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1963 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Las publicaciones de OIT/Cinterfor también pueden obtenerse en el Centro, Avda. Uruguay 1238, Montevideo, Uruguay. Tel. 2 9020557 o por correo electrónico a: oitcinterfor@ilo.org.

Fotografía:

Agustín Fernández Gabard

Imágenes tomadas durante el taller desarrollado por Diseñando el cambio de Plan CEIBAL, en la Unidad N° 13 Las Rosas, Maldonado.

30 de Junio de 2015

El Programa de Justicia e Inclusión busca contribuir a la mejora del sistema de justicia penal a través de dos líneas centrales de trabajo: por una parte, promoviendo las reformas del Código del Proceso Penal y del Código Penal y su posterior aplicación; y por otra, fortaleciendo el proceso de reforma penitenciaria en el sistema de adultos y la reforma institucional en el sistema de adolescentes, con vistas a contribuir a la mejora de las condiciones de vida y condiciones de egreso de las personas que, habiendo infringido la ley penal, cumplen procesos y condenas establecidos por la justicia, en un marco respetuoso con la protección de los Derechos Humanos.

En tal sentido, los objetivos del Programa se dirigen a favorecer la reforma integral de la política de justicia penal; contribuir a la mejora de las condiciones de vida de personas privadas de libertad, adultas y adolescentes, con especial atención a las áreas de salud, educación y trabajo, promoviendo la inclusión social; y mejorar el trato y la convivencia en los centros de privación de libertad, mediante la capacitación y formación continua de los funcionarios a cargo, a fin de colaborar en la disminución de la violencia y adecuar las prácticas a los estándares internacionales en esta materia.

El Programa de Justicia e Inclusión -Convenio de financiación DCI-ALA/2011/22498- es un proyecto de cooperación internacional firmado entre el Gobierno Nacional, a través de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República y la Unión Europea, ejecutado entre los años 2011 y 2016.. Su presupuesto asciende a cinco millones de euros donados por la Unión Europea.

Para concretar las acciones, el Programa de Justicia e Inclusión interactúa con todos los poderes del Estado -Legislativo, Judicial y Ejecutivo-. En forma específica, dentro del Ejecutivo, participan: Ministerio del Interior, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Educación y Cultura, Administración de Servicios de Salud del Estado, la Administración Nacional de Educación Pública, Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente (ex SIRPA) y Secretaría Nacional de Drogas.

Participan también en la ejecución de la acción la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Panamericana de la Salud y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo junto a la Corporación Nacional para el Desarrollo. Este acuerdo multilateral entre organismos públicos y de cooperación internacional ha permitido sumar la experiencia específica de cada una de las agencias implicadas y genera sinergias con otras experiencias de cooperación internacional en relación con el sistema de justicia penal.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto, en su rol coordinador, contribuye al proceso de reforma del sistema de justicia penal con una mirada transversal de las políticas de Estado, apoyando el diseño e implementación de las acciones integrales y las reformas institucionales que implica este proceso, desde el momento en que el Parlamento estudia y dicta la norma, hasta la ejecución de los programas de educación y salud en cárceles, pasando por todo el proceso penal conforme a la protección integral de los Derechos Humanos.

En su marco de responsabilidades, OIT/Cinterfor ha desarrollado un conjunto de acciones hacia el fortalecimiento institucional y la profesionalización del Instituto Nacional de Rehabilitación. A través de la asistencia técnica para el Análisis y formulación de recomendaciones sobre necesidades de capacitación del sistema de adultos privados de libertad y la incorporación de nuevos recursos humanos el Programa de Justicia e Inclusión realiza un aporte sustantivo para la organización y la planificación institucionales, de caras a una política pública para la gestión de la privación de libertad, respetuosa de los derechos humanos.

Juan Fernández Trigo

Embajador

Jefe de la Delegación de la Unión Europea en Uruguay

Pablo Álvarez

Coordinador General de la oficina de Planeamiento y Presupuesto

Coordinador del Programa de Justicia e Inclusión

Índice	7
Introducción	11
Metodología	12
Mapa de competencias de los trabajadores del INR	14
Organigrama INR	16
Análisis funcional del Instituto Nacional de Rehabilitación	17
Análisis de la Unidad de planificación, evaluación y comunicación del INR	25
Gerente de área de planificación, evaluación y comunicación	29
Director/a de planificación institucional	30
Director/a de evaluación institucional	32
Director/a de comunicación	33
Asistente técnico de área de planificación y evaluación	34
Recomendaciones finales	35



Para facilitar la lectura de este material, se ha evitado usar simultáneamente el género masculino y el femenino. Sin embargo, cuando el texto se refiere a trabajadores, responsables de RRHH, encuestados, etc., los términos se utilizan con un carácter inclusivo, comprendiendo a las personas de ambos sexos.

Introducción

La consultoría se propone colaborar con el Instituto Nacional de Rehabilitación en los procesos de fortalecimiento institucional, a través de la identificación y análisis de las funciones de todas sus áreas y las competencias clave dentro del diseño organizacional actual, así como la identificación de los perfiles y funciones necesarias de una nueva área de Planificación y evaluación.

Esta asistencia técnica se realiza en el marco del Sector de intervención 2 del Programa de Justicia e Inclusión, Reforma administrativa y fortalecimiento de las capacidades del sistema de medidas privativas y no privativas de libertad.

Objetivo general

La consultoría tiene como objetivo desarrollar un proceso de revisión y análisis funcional del Instituto Nacional de Rehabilitación y diseñar la estructura de una nueva área de planificación del INR.

El desarrollo de todo el trabajo contó con el apoyo y colaboración del equipo técnico del INR así como de la Unidad Ejecutora del Programa de Justicia e Inclusión, de forma permanente. Se valora y agradece todo el apoyo recibido, para lograr cumplir los objetivos.

Fundamentación

El INR se ha planteado el objetivo de estandarizar los procesos de gestión institucional, en base a los lineamientos de sus diferentes áreas. En este sentido y en base a metodología que la OIT/Cinterfor viene aplicando en similares asistencias técnicas a otras instituciones del Estado, se propuso trabajar desde una perspectiva organizacional, partiendo del análisis de las funciones del Instituto y su organización dentro de las áreas y de la elaboración del marco de competencias organizacionales. Se propuso un conjunto de acciones - meta para el fortalecimiento en la gestión humana alineada a los ejes estratégicos del INR.

Disponer de competencias acordes con los objetivos y la estrategia institucional y más específicamente, definir con claridad el contenido de los diferentes cargos que la Unidad de planificación requiere, resulta clave para el logro de los resultados así como para la selección y el desarrollo de los funcionarios.

1. Análisis documental

El proceso comenzó con la identificación, lectura y análisis de documentos disponibles del instituto relacionados a la temática, tales como: términos de referencia de cargos, organigramas, lineamientos estratégicos, documentos específicos sobre algunas áreas.

2. Elaboración del mapa de competencias

El mapa de competencias elaborado establece cuáles son las competencias organizacionales y de gestión que se espera de todos los funcionarios del INR.

3. Análisis funcional de las subdirecciones y unidades existentes

Se realizaron talleres de trabajo para realizar el análisis funcional de las diferentes subdirecciones del INR. Inicialmente, se partió de la identificación y definición del propósito principal del INR con los miembros del Gabinete y del Grupo técnico, para posteriormente, poder analizar cómo contribuye cada subdirección al cumplimiento de dicho propósito. A posteriori se desarrollaron talleres funcionales con las subdirecciones y áreas, analizando el propósito de cada una y las funciones claves. Participaron personas representativas de cada subdirección y en algunos casos directores de Unidades.

La calidad de la información obtenida en los talleres resultó clave para el desarrollo del trabajo, por ello fue necesaria la participación de personas que conocieran muy bien las funciones del área, el trabajo y exigencias relacionado a los cargos, y el papel de las áreas en el cumplimiento de los objetivos del INR.

El informe presenta los mapas funcionales de la Dirección General, de las subdirecciones actuales, así como nuevas subdirecciones y áreas que se recomienda estructurar.

4. Elaboración de la estructura y perfiles de nueva área de planificación, evaluación y comunicación

Se analizó la pertinencia de desarrollar una nueva área dentro del INR abocada a la planificación y evaluación, para lo cual resultó de gran utilidad el análisis funcional general del Instituto y la consulta a diferentes actores. Se definió el propósito principal del área, todas las funciones de la misma, así como la estructura de cargos y descripciones de cargos que se identifican necesarias.

En el proceso de trabajo se buscó que las descripciones fueran coherentes con los perfiles funcionales elaborados recientemente y aprobados.

5. Validación

Los productos fueron trabajados con las contrapartes institucionales para su revisión, retroalimentación y validación final de los actores correspondientes.

Todo el proceso de trabajo se realizó en estrecha coordinación con el consultor a cargo de la planificación estratégica del INR, Mag. Guido Fernández, la Unidad Ejecutora y la contraparte en INR.



Mapa de competencias de los trabajadores del INR

Es el referencial de competencias comunes a todos los cargos del INR, orientado a caracterizar e identificar las competencias transversales requeridas para el logro de los objetivos del INR. son Competencias genéricas identificadas como aquellas que pueden generalizarse a todo el personal del instituto, es decir, que constituyen un común denominador de los distintos perfiles.

Como punto de partida, la consultoría propuso al Equipo técnico del INR y a la dirección general la tipología de competencias a utilizar y se analizaron incorporando sugerencias, para luego proponerle al Gabinete.

Fueron definidas a partir de su valor y criticidad en el trabajo penitenciario, analizando los cambios operados en los últimos tiempos y las tendencias.

Son entonces las competencias clave para la empleabilidad y el aseguramiento de un desempeño de calidad en los procesos de trabajo. Es un aporte para la gestión humana y la identificación de necesidades de formación en el sector.

Se notará que el mapa incluye algunas de las denominadas competencias “socioemocionales”, las cuales están jugando y jugarán cada vez más a nivel general en las organizaciones en los países, un papel muy importante.

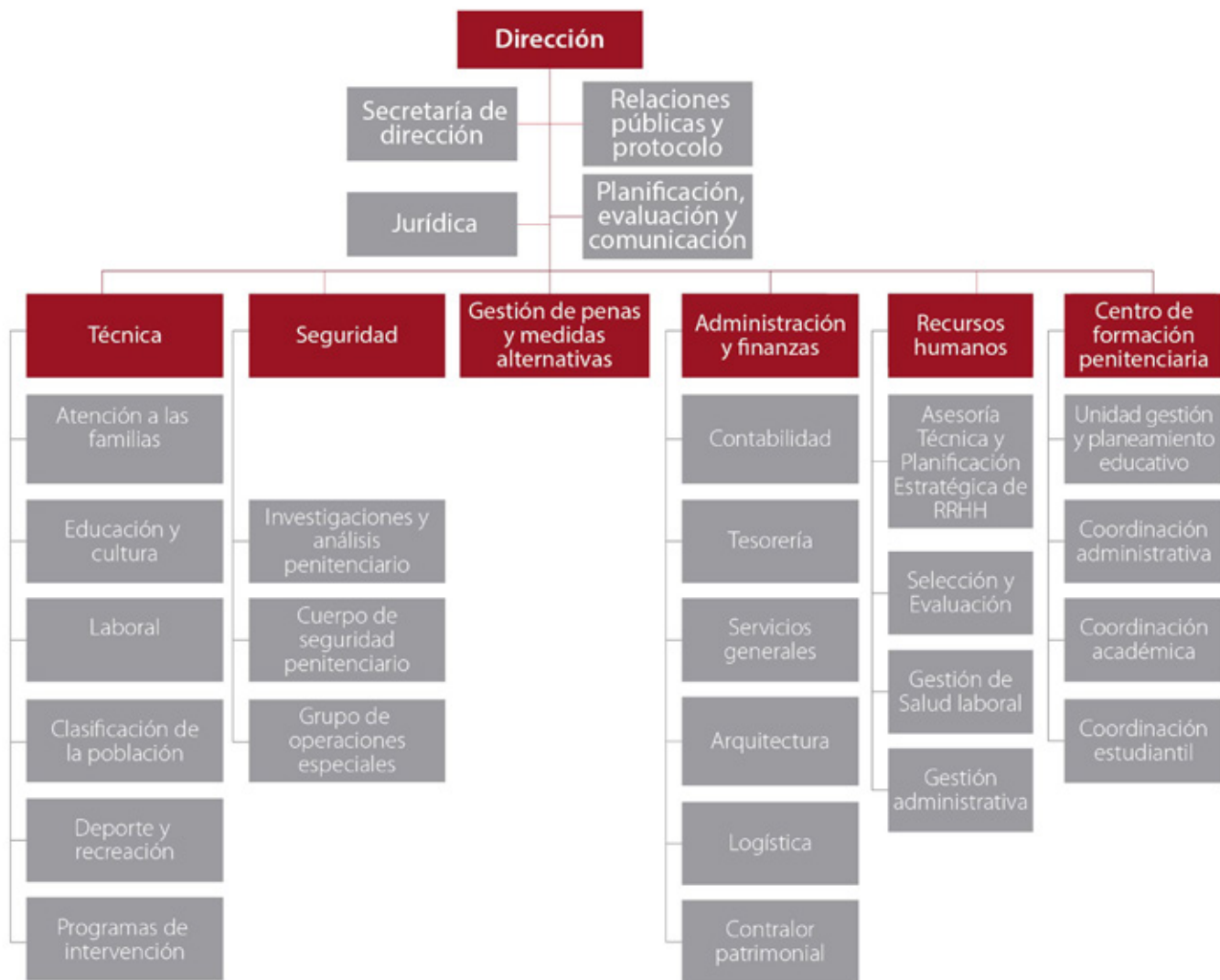
- 1. Comunicarse en forma efectiva
- 2. Trabajar en equipo
- 3. Planificar, monitorear y evaluar
- 4. Trabajar de acuerdo a un marco ético institucional y con transparencia
- 5. Trabajar para el desarrollo individual y social de las personas durante la ejecución de la pena o medida cautelar
- 6. Sensibilidad y capacidad de acción desde y para la diversidad y la condición humana
- 7. Orientación a resultados y resolución proactiva de problemas
- 8. Articular con el entorno, trabajo en red
- 9. Orientación a la Calidad y mejora continua (explicitar cumplimiento de estándares)
- 10. Adaptación a contextos cambiantes, exigentes y en situaciones de adversidad
- 11. Brindar un servicio público relevante responsablemente

Se desarrolla la descripción de cada competencia a continuación, a fin de aclarar a qué refiere cada una.

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN
Comunicarse en forma efectiva	La comunicación efectiva (mensaje recibido y comprendido por el receptor, en doble vía) implica producir, comprender e interpretar mensajes de pares, superiores, personas privadas de libertad y personas externas ligadas a los objetivos del Instituto.
Trabajar en equipo	Trabajar integrándose a un colectivo en forma participativa y colaborativa para el logro de metas en común, apoyar el desarrollo y compartir conocimiento y aprendizajes con los integrantes uno o varios equipos de trabajo dentro del INR y/o a Unidad y actores externos involucrados.
Planificar, monitorear y evaluar	<p>Implica anticiparse a las acciones que es necesario realizar, pensar la forma en la que se hará para alcanzar los objetivos en el tiempo establecido (implica usar lo más correctamente los recursos).</p> <p>Debe incorporar la evaluación de su práctica de forma recurrente, lo cual le permitirá ir apropiándose de un saber en constante transformación: el del ejercicio de su función.</p>
Trabajar de acuerdo a un marco ético institucional y con transparencia	<p>Implica actuar con profesionalidad y acorde a los valores, normativa que regula la actividad con personas privadas de libertad y lineamientos institucionales, en su rol de servidor público y en su función específica como miembro de la organización.</p> <p>Implica trabajar con responsabilidad y respeto, transparencia y compromiso.</p>
Trabajar para el desarrollo individual y social de las personas durante la ejecución de la pena o medida cautelar	<p>Contribuir desde sus funciones al desarrollo individual y social de las personas, promoviendo sus potencialidades. Establecer vínculos empáticos recíprocos con las personas, relacionándose con respeto y promoviendo sus potencialidades.</p> <p>Implica trabajar con seguridad, demostrando conocimiento y atención a las medidas y las restricciones en que se debe desempeñar la función para evitar siniestros e impactos en la integridad de las personas, el equipo de trabajo, y del ambiente de trabajo en general, y de otras personas pertenecientes al contexto externo, con pleno respeto de los derechos humanos.</p>
Sensibilidad y capacidad de acción desde y para la diversidad y la condición humana	Identificar y comprender la heterogeneidad de situaciones y realidades de las personas con los que se trabaja. Implica tener en cuenta tanto las diferencias personales como socioculturales respecto a cómo se es y la forma en que se vive.

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN
Orientación a resultados y resolución de problemas	Proceso de análisis individual y/o colectivo orientado a resolver una situación problema en el ámbito laboral. Busca alcanzar los resultados y metas definidas, atendiendo y resolviendo las situaciones que se le presentan en el contexto laboral.
Articular con el entorno, trabajo en red, la familia	Capacidad de pensar y actuar en red Articular con el entorno
Orientación a la Calidad y mejora continua	Trabajar según estándares de calidad establecidos. Identificar y sugerir ideas de mejora. Mantenerse actualizado en forma permanente.
Adaptación a contextos cambiantes, exigentes y en situaciones de adversidad	Supone la disposición para adaptarse a situaciones, públicos y procedimientos (implica mantenerse actualizado sobre la situación y el entorno).
Brindar un servicio público relevante responsablemente	El trabajo en las cárceles es un servicio público, y tienen por objeto contribuir al bienestar público. Los funcionarios penitenciarios son altamente valiosos por la tarea que realizan, que es un importante aporte a la sociedad y se comprometen a realizarlo responsablemente.

El alcance de la consultoría tenía previsto llegar hasta este mapa; no incluye el desarrollo de los conceptos de las competencias organizado según niveles de complejidad y autonomía. Es decir, no se desarrollan gradualmente los niveles de una competencia, para los cargos de mayor o menor jerarquía, análisis que será necesario en una próxima etapa de trabajo (al que llamamos Marco de competencias; que es un instrumento clave para la gestión humana y la identificación de necesidades de formación en una institución o sector).



Se sugiere el desarrollo de dos nuevas subdirecciones, la de Recursos Humanos y la de Gestión de penas y medidas alternativas, de forma tal de darle relevancia acorde a dos áreas centrales del Instituto para el cumplimiento de sus propósitos.

Por su parte, incorpora una nueva área de Planificación, evaluación y comunicación, que se encuentra en un nivel de asesoría, dependiente directamente de la Dirección.

A su vez, esta área interactúa y se retroalimenta con todas las subdirecciones y Unidades de internación de personas privadas de libertad. Participa de las reuniones de Gabinete como miembro asesor, que aporta información analizada y opina, pero no tiene voto. Más adelante en el informe se desarrollará las funciones detalladas del área.

Análisis funcional del Instituto Nacional de Rehabilitación

El análisis funcional permite definir las funciones a las que un cargo debe contribuir. A partir de una metodología de análisis deductivo (en procesos iterativos), se van construyendo y definiendo las funciones, en sucesivos niveles de desagregación, desde lo macro (la organización) a lo micro (las contribuciones individuales).

El producto del análisis es un mapa funcional que ilustra el universo de actuación de los cargos y permite contrastar lo que la persona debe lograr con lo que se espera de su contexto inmediato de actuación.

El proceso se inició con la definición del Propósito principal del INR que se elaboró en conjunto con las autoridades del Instituto.

Actualmente...

¿cuál es el propósito principal del INR?

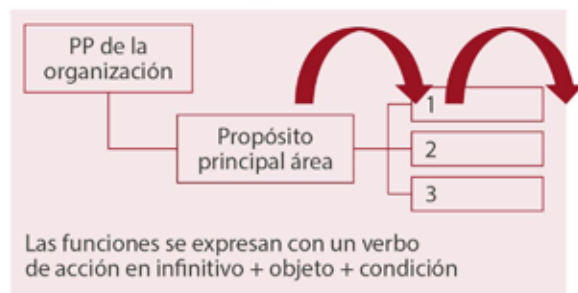
PROPÓSITO PRINCIPAL DEL INR

Gestionar de forma integral para garantizar la ejecución de las medidas privativas de libertad y las alternativas a la prisión para personas en conflicto con la ley penal, en un marco de promoción y respeto de los derechos humanos.

Desarrollar y articular políticas de intervención y de seguridad para el acompañamiento de las personas a nivel biopsicosocial, educativo, laboral, físico, recreativo, cultural.

Los mapas fueron trabajados en talleres por subdirección, luego analizados por la consultora, para posteriormente ser revisados y validados por los participantes o responsables, según el caso.

El mapa funcional

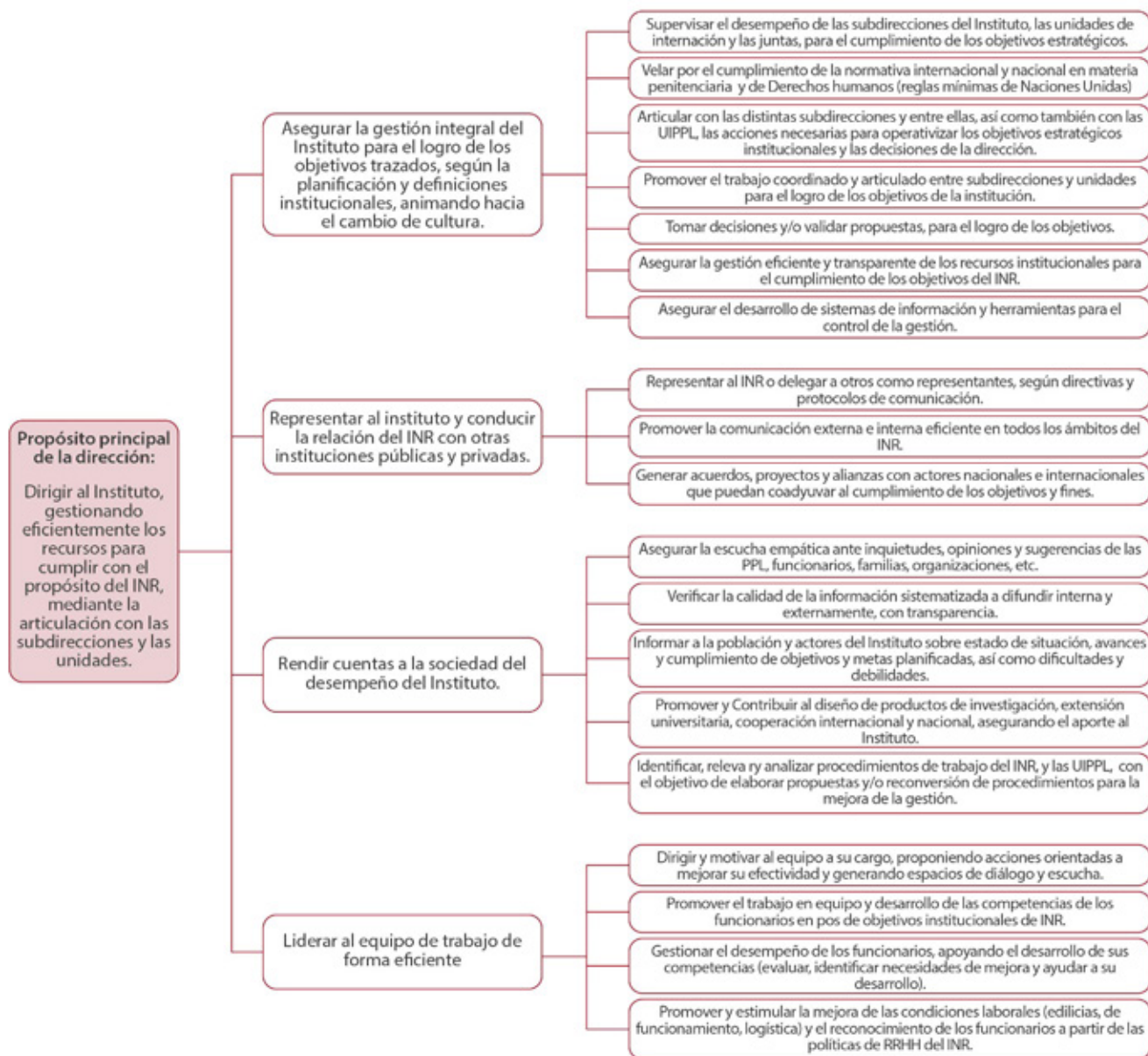


Más allá de la realidad actual, los mapas integran propuestas que se considera importante considerar para el rediseño organizativo de algunas áreas del instituto.

Es de destacar el proceso de construcción de los mapas funcionales a través de talleres abrió espacios de reflexión colectiva valiosos por sí mismos y permitieron identificar el estado de situación actual de las subdirecciones y áreas.

A continuación se presenta los mapas correspondientes a las actuales áreas del INR¹.

¹ Algunas áreas no están desarrolladas, porque esta consultoría puso el foco en el nivel de las subdirecciones y el área de planificación. En el caso de la Gestión de penas y medidas alternativas, no se contó con información a tiempo, previéndose incorporar en una siguiente etapa.



(Se presenta con un formato diferente dado la extensión del texto que impidió diseñarlo como mapa; cuenta con 6 funciones clave y más de 50 funciones).

Propósito principal Subdirección técnica	
Desarrollar y gestionar políticas de intervención y tratamiento de las personas en conflicto con la ley penal, a nivel psicosocial, educativo, laboral, físico, recreativo, cultural, promoviendo su desarrollo humano y su inserción social.	
Gestionar programas educativos y culturales pertinentes y de calidad para fortalecer las capacidades y responder a las necesidades de las diferentes poblaciones (jóvenes, mujeres, personas con discapacidad), en articulación con diversos actores	Planificar la implementación de programas educativos y culturales (incluye a nivel formal y no formal) según los objetivos institucionales.
	Identificar necesidades y demandas de formación profesional para el diseño de ofertas pertinentes.
	Generar las condiciones para la implementación de la oferta educativa en las UIPPL tanto de educación formal como no formal.
	Articular y coordinar la oferta de diversas instituciones intervinientes en lo educativo-cultural en contexto de encierro, considerando que sean adaptadas a las necesidades y características del contexto y, en particular, de la población privada de libertad.
	Coordinar y orientar a las UIPPL a nivel nacional favoreciendo el fortalecimiento de la gestión de los Departamentos de Gestión de Educación y Cultura (DGEC).
	Elaborar lineamientos técnicos de trabajo y protocolos, de forma articulada con la SDT, para transferir a las UIPPL.
	Difundir y fomentar la formación permanente y el vínculo con el mundo del trabajo.
	Gestionar material didáctico, equipamiento tecnológico, insumos, condiciones de infraestructura e instalaciones propicias para el desarrollo de la oferta educativa y cultural, en articulación con Subdirección administrativa y las UIPPL.
	Realizar seguimiento y evaluación de indicadores de gestión y de resultados para contribuir al proceso de mejora de la calidad.
	Sistematizar información relevada, comunicar y difundir resultados y prácticas de manera transparente (por ej. para redención de pena).
	Asesorar y garantizar la aplicación del decreto de redención de pena en materia educativa.
	Articular con actores internos del INR y externos para el logro de los objetivos.
	Definir los criterios de la asistencia a clases de acuerdo a número de personas adecuado, según lista de prelación de la Unidad.
	Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos que habiliten el cumplimiento de las funciones del área.

Desarrollar programas laborales y productivos para personas en las UIPPL	Planificar la implementación de programas laborales, siguiendo los lineamientos y normativas institucionales.
	Coordinar y orientar a las UIPPL a nivel nacional a través del área laboral en las UIPPL, según criterios de trabajo y procedimientos elaborados a tal fin.
	Elaborar lineamientos técnicos de trabajo y protocolos, de forma articulada con la SDT, para transferir a las UIPPL.
	Facilitar la generación de nuevos emprendimientos/ convenios/ puestos de trabajo para las PPL según criterios de pertinencia, ética, eficiencia y calidad.
	Difundir y fomentar la formación permanente y el vínculo con el mundo del trabajo. (articular con las propuestas educativas)
	Gestionar material, equipamiento, insumos, etc. en articulación con Subdirección administrativa, las UIPPL y otros actores.
	Realizar seguimiento y evaluación de indicadores de gestión y de resultados para contribuir al proceso de mejora de la calidad.
	Sistematizar información relevada, comunicar y difundir resultados y prácticas de manera transparente.
	Articular con actores internos del INR y externos para el logro de los objetivos.
	Promover la implementación de la orientación laboral en las UIPPL.
	Asesorar y garantizar la aplicación del decreto de redención de pena en materia laboral.
	Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos que habiliten el cumplimiento de las funciones del área (por ejemplo peculios).
Gestionar programas y ofertas de deportes y recreación	Planificar y estimular la implementación de programas deportivos y recreativos a nivel nacional y de las UIPPL, siguiendo los lineamientos y normativas institucionales (según necesidades y características de las unidades).
	Coordinar y orientar a las UIPPL a nivel nacional a través del Área recreación y deporte de las UIPPL, según criterios de trabajo y procedimientos elaborados a tal fin.
	Gestionar material, equipamiento, insumos, etc. en articulación con Subdirección administrativa y las UIPPL.
	Realizar seguimiento y evaluación de indicadores de gestión y de resultados para contribuir al proceso de mejora de la calidad.
	Sistematizar información relevada, comunicar y difundir resultados y prácticas de manera transparente.
Desarrollar políticas de intervención psicosocial desde el ingreso al egreso de las PPL	Articular con actores internos del INR y externos para el logro de los objetivos.
	Elaborar lineamientos técnicos de trabajo en relación a la intervención psicosocial para transferir a las UIPPL (que incluya la recepción de las personas, diagnóstico, planes o acuerdos de trabajo individuales, criterios de traslados, entre otros) y brindarles asesoramiento permanente.
	Asegurar el diagnóstico de las personas, según protocolo, que brinde insumos a las diferentes áreas de intervención de manera eficiente y articulada.
	Liderar la Junta de traslados, determinando los ingresos para área metropolitana y traslados a nivel nacional.
	Garantizar el acompañamiento individual y colectivo a las PPL, de forma sistemática de parte de funcionarios especializados en las Unidades, y con registros escritos, según criterios establecidos.
	Promover el desarrollo de actividades de atención psicológica, talleres grupales, espacios de reflexión y tratamiento a personas pertinentes y de calidad.

	Gestionar políticas de trabajo con las familias y/o referentes positivos de las PPL para fortalecer el plan de tratamiento, para implementar en las Unidades, según lineamientos institucionales.
	Desarrollar planes de preparación para el egreso, a implementar por las unidades
	Promovemos la identificación de situaciones de riesgo de las PPL y protocolos para actuar.
	Monitorear y evaluar indicadores de gestión psicosocial y resultados de acuerdo a criterios establecidos.
	Sistematizar información relevada, comunicar y difundir resultados y prácticas de manera transparente.
	Articular con actores internos del INR y externos para el logro de los objetivos.
Asegurar la articulación con los servicios de salud en las Unidades (ASSE y Sanidad policial), según las necesidades específicas de cada unidad	Promover la prevención y el concepto de salud integral en las unidades, a través de la articulación de actividades con terceros expertos en la materia.
	Facilitar los traslados de las personas privadas de libertad intra y extra muros, según necesidades de los pacientes.
	Identificar demandas y solicitar apoyos pertinentes que respondan a las necesidades de las PPL (talleres específicos, orientación para capacitación para funcionarios).
	Fiscalizar el estado de situación de condiciones de salubridad?
Articular las funciones de las diferentes áreas dentro de la subdirección y con actores externos para contribuir al logro de los objetivos	Articular las funciones de las diferentes áreas de la subdirección, promoviendo la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo.
	Coordinar sistemáticamente con las demás subdirecciones y áreas del INR.
	Coordinar con actores externos, según necesidades.

Propósito principal del INR

Gestionar de forma integral para garantizar la ejecución de las medidas privativas de libertad y las alternativas a la prisión para personas en conflicto con la ley penal, en un marco de promoción y respeto de los derechos humanos.

Desarrollar y articular políticas de intervención y de seguridad para el acompañamiento de las personas a nivel biopsicosocial, educativo, laboral, físico, recreativo, cultural, promoviendo su desarrollo humano y su inserción social.

Propósito principal de la subdirección operativa:

Coordinar y ejecutar los planes de seguridad tendientes a asegurar el efectivo cumplimiento de las penas privativas de libertad en cada una de las unidades. Garantizar la protección integral de los derechos de todos los actores que intervienen en el sistema (funcionarios, PPL, familias, otros externos) para el desarrollo de las políticas de inserción social y la eficiencia en la gestión.

Coordinar y ejecutar planes de seguridad integral para la prevención de problemas de seguridad

- Diseñar planes de seguridad y procedimientos estandarizados para las UIPPL, coherentes con los lineamientos del INR y el respeto de los derechos humanos (abarcan la gestión de la convivencia, revisoría, guardia externa, penitencias, acompañamiento a salidas vigiladas).
- Coordinar y orientar la intervención de las subdirecciones operativas de las unidades, según planificación.
- Monitorear el cumplimiento de los planes y procedimientos, indicadores de gestión y de resultados para contribuir al proceso de mejora de la calidad.
- Investigar para prevenir acciones que puedan vulnerar la seguridad de un establecimiento o del sistema.
- Analizar información diaria de las unidades, agentes externos u otras reparticiones para la toma de decisiones.
- Realizar seguimiento y evaluación de indicadores de gestión y de resultados para contribuir al proceso de mejora de la calidad.
- Sistematizar información relevada, comunicar y difundir resultados y prácticas de manera transparente.

Apoyar el desarrollo de las medidas de tratamiento, servicios y actividades para las PPL, de acuerdo a los objetivos del INR

- Brindar apoyos y asesoramiento a las subdirecciones, para contribuir con los objetivos.
- Garantizar el cumplimiento de las medidas de seguridad definidas según planes y protocolos.
- Coordinar con actores externos, reponiendo a las demandas, para el desarrollo de actividades (por ejemplo: habilitar el ingreso de personas y organizaciones ajenas al sistema)
- Brindar servicios de traslados de personas privadas de libertad, según demandas y de acuerdo a la disponibilidad de recursos.

Intervenir en casos donde se vulnera la seguridad integral de las personas, siguiendo protocolos establecidos

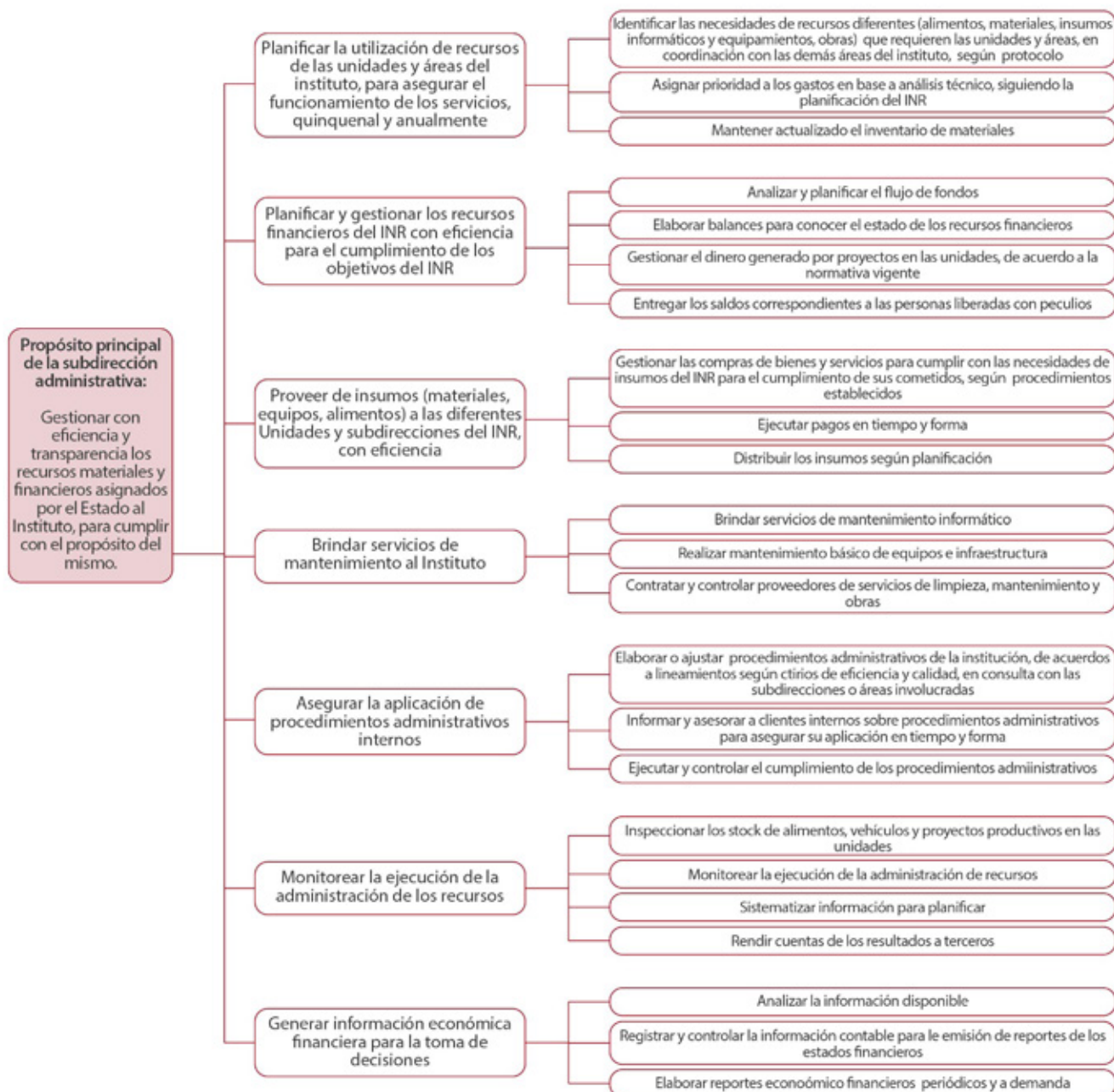
- Identificar y organizar la intervención en caso de situaciones de crisis, según procedimientos.
- Brindar apoyo de cuerpos de seguridad, cumpliendo con las normativas vigentes.

Contribuir a la administración de recursos materiales orientados a la seguridad para el funcionamiento eficiente de los servicios de seguridad

- Articular con Subdirección Administrativa de forma permanente para cubrir las necesidades a nivel de logística, mantenimiento (corte de pasto, iluminación), vehículos.
- Planificar las necesidades de materiales de seguridad para distribuir en las unidades, según las necesidades del servicio.
- Mantener actualizado el inventario de materiales de seguridad.
- Estudiar y asesorar para la compra de materiales o desarrollo de infraestructura.

Promover la formación y actualización de los recursos humanos para el cumplimiento del propósito de la subdirección

- Identificar necesidades de formación
- Capacitar al personal en temas de seguridad, en articulación con el CEFOPEN.



Propósito principal de la subdirección de recursos humanos:

Asegurar la generación e implementación de políticas y herramientas de gestión humana para que el Instituto cuente con el personal competente y comprometido requerido para cumplir sus objetivos.

Gestionar el diseño e implementación de políticas y herramientas de gestión humana del instituto

- Desarrollar descripciones de cargos del instituto, en articulación con las subdirecciones y áreas.
- Evaluar el desempeño por competencias del personal y realizar el control del personal (ausentismo, movimientos de plantilla, buscando promover planes de mejora del desempeño).
- Diseñar planes de carrera y promoción profesional en la organización.
- Promover espacios de diálogo social con los sindicatos.
- Asegurar el acompañamiento a los funcionarios mediante el despliegue de diferentes estrategias.
- Tramitar las informaciones reservadas y de los expedientes disciplinarios incoados a los funcionarios y personal del instituto.
- Analizar y asesorar sobre compensaciones necesarias buscando la equidad y que reflejen los resultados del trabajo.

Proveer al instituto de personal competente de acuerdo a las necesidades, en función de lineamientos estratégicos.

- Planificar las necesidades de personal.
- Reclutar y seleccionar personal, según las descripciones de cargos y el perfil de competencias de los candidatos, aplicando procedimientos definidos (incluye políticas de género e inclusión).
- Brindar la inducción al personal que ingresa, en articulación con el CEFOPEN y subdirecciones.
- Ejecutar los procedimientos administrativos para el alta de personal.
- Gestionar al personal tercerizado (puede ser a través de las empresas proveedoras, si corresponde).

Gestionar la política de formación permanente de los recursos humanos para disminuir las brechas de competencias y contribuir al crecimiento personal de los funcionarios.

- Identificar las necesidades de capacitación a través de instrumentos específicos y consulta a los actores.
- Gestionar la implementación del plan de formación al personal, en articulación con el CEFOPEN, garantizando que los funcionarios cuenten con la información en tiempo y forma.
- Analizar y gestionar el acceso a formación a través de otros actores externos (universidades, UNIT, otros).
- Desarrollar actividades de aprendizaje en el trabajo.

Contribuir a la mejora del clima y las relaciones laborales en la institución

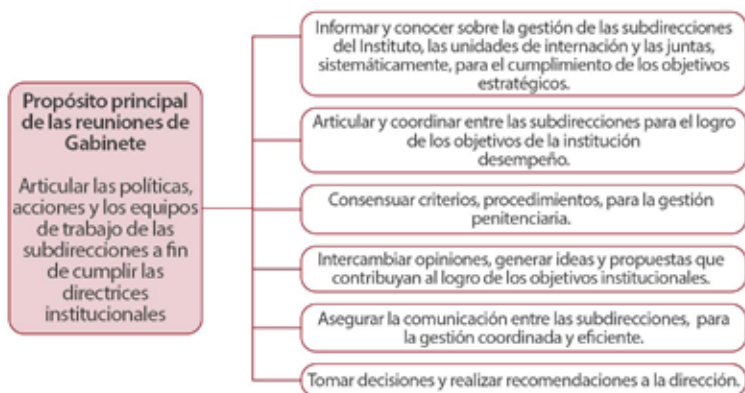
- Diagnosticar el clima laboral (incluyendo la transferencia a las UIPPL) en articulación con subdirección de planificación, evaluación y comunicación).
- Desarrollar políticas que incentiven el buen clima laboral (incluyendo la transferencia a las UIPPL).
- Informar y asesorar sobre normativas y resoluciones relativas a la gestión humana a diferentes actores del instituto.
- Contribuir a resolver conflictos de relaciones laborales.

Promover la salud laboral de los trabajadores del sistema.

- Mantener actualizada la información sobre diagnóstico de la situación para intervenir en tiempo y forma.
- Desarrollar políticas que incentiven la salud ocupacional para los funcionarios del instituto.
- Desarrollar políticas de prevención de riesgos (incluye el control psicológico).
- Articular con actores externos el desarrollo de servicios de salud.
- Controlar las certificaciones del personal, a través de la realización de recertificaciones médicas.

Funciones del Gabinete del INR

El Gabinete es un equipo de trabajo integrado por los/las subdirectores de todo el Instituto. Funciona bajo el liderazgo de la dirección general mediante encuentros sistemáticos de trabajo para articular la gestión, compartir información, consensuar acuerdos y tomar decisiones pertinentes. Participa en los encuentros la Unidad de planificación, evaluación y comunicación como asesora y orientadora.



Análisis de la Unidad de planificación, evaluación y comunicación del INR

Integra de los siguientes contenidos:

1. Análisis funcional
2. Organigrama
3. Estructura de cargos
4. Descripciones de cargos

Mapa funcional del área de planificación, evaluación y comunicación

Propósito principal del INR

Gestionar de forma integral para garantizar la ejecución de las medidas privativas de libertad y las alternativas a la prisión para personas en conflicto con la ley penal, en un marco de promoción y respeto de los derechos humanos.

Desarrollar y articular políticas de intervención y de seguridad para el acompañamiento de las personas a nivel biopsicosocial, educativo, laboral, físico, recreativo, cultural, promoviendo su desarrollo humano y su inserción social.

Propósito principal del área de Planificación, evaluación y comunicación:

Planificar y evaluar la implementación de políticas institucionales, promoviendo el efectivo cumplimiento de los objetivos del instituto.

Asegurar el diseño y desarrollo de la planificación estratégica institucional según prioridades del INR.

- Elaborar la planificación estratégica institucional de forma colaborativa con la dirección, subdirecciones y Cefopen, para el cumplimiento de los objetivos institucionales
- Elaborar planes anuales de actuación institucionales y compromisos de gestión en coherencia con la planificación estratégica institucional.
- Promover y aportar al diseño de la estandarización de procedimientos de trabajo en el instituto, de forma conjunta con los diferentes actores, cuidando su capacidad de flexibilidad y adaptación.
- Asesorar metodológicamente a las Unidades de internación para la elaboración y desarrollo de proyectos de las Unidades, coherentes con la planificación estratégica institucional.
- Monitorear y evaluar el cumplimiento de indicadores de actividades y resultados de la planificación y planes.
- Replanificar según las necesidades y avances en el cumplimiento de las metas.

Evaluar e inspeccionar la gestión y los servicios penitenciarios

- Definir los indicadores a evaluar y medios de verificación, en coherencia con las prioridades institucionales.
- Diseñar instrumentos de evaluación, asegurando el alcance institucional, de forma periódica según necesidades.
- Mantener actualizado al personal del instituto y otros actores externos para el registro o ingreso de información de forma transparente y periódica, según necesidades.
- Recopilar y sistematizar información sobre indicadores, de forma periódica según planificación y necesidades.
- Analizar la información (indicadores) verificando la calidad de la misma.
- Retroalimentar a los actores institucionales para difundir resultados y promover la mejora de la gestión.

Asegurar la comunicación interna y externa efectiva

- Diseñar estrategias de comunicación interna y externa del instituto.
- Implementar estrategias de comunicación interna y externa efectivas, que incluya la difusión de información relativa al área.
- Evaluar estrategias de comunicación interna y externa efectivas

Asesorar técnicamente a autoridades y otras áreas en relación a su área de desempeño para la toma de decisiones

- Asesorar a las distintas áreas del Instituto en temas de género, DDHH, discapacidad
- Verificar la consideración de estos temas (género, DDHH, discapacidad, otros tipos de diversidad) en las planificaciones institucionales.
- Informar con transparencia sobre avances y cumplimiento de objetivos y metas planificados
- Promover y Contribuir al diseño de productos de investigación, extensión universitaria, cooperación internacional y nacional, asegurando el aporte al Instituto.
- Identifica, releva y analiza procedimientos de trabajo del INR, y las UIPPL, con el objetivo de elaborar propuestas y/o reconversión de procedimientos para la mejora de la gestión.

Articular y retroalimentarse sistemáticamente con otras áreas del instituto y actores externos para el cumplimiento de los objetivos

- Coordinar con organismos e instituciones que puedan coadyuvar al mejor cumplimiento de los objetivos y fines de la subdirección
- Coordinar con las demás subdirecciones y CEFOPEN, así como con las UIPPL de forma permanente.

Organigrama de la Unidad de Planificación, evaluación y comunicación

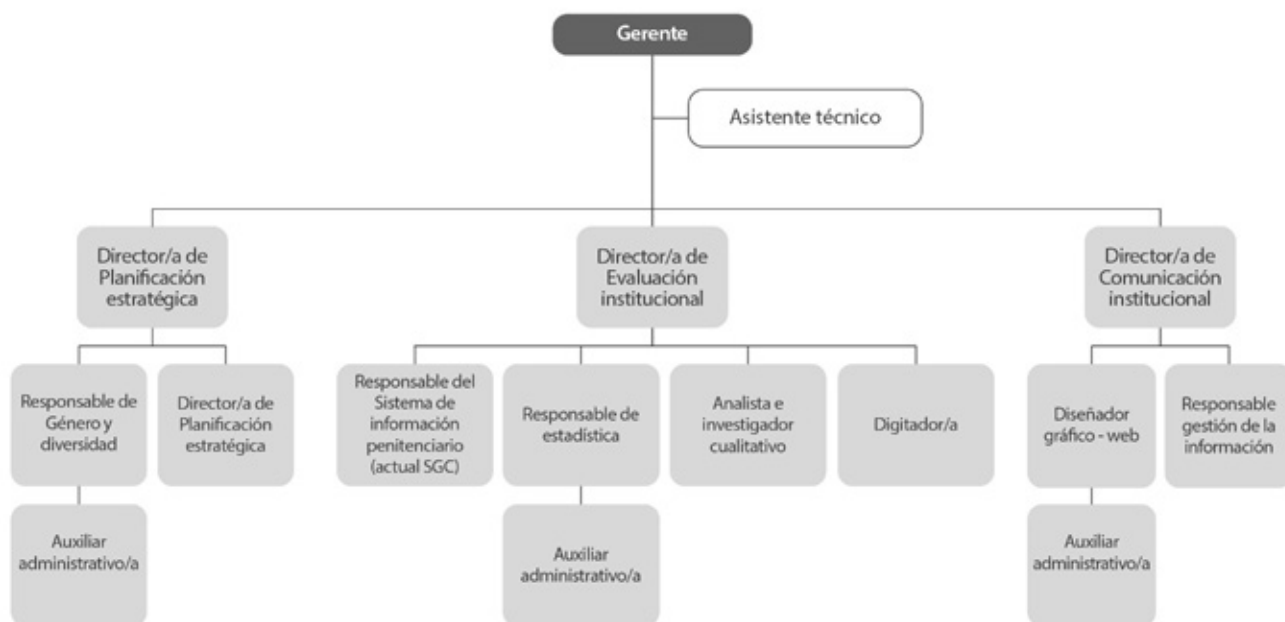


El semicírculo representa la interacción, articulación y comunicación efectiva que debe garantizar con las demás áreas de la estructura del Instituto así como con actores externos

Estructura de cargos del Área de planificación, evaluación y comunicación

Las tres direcciones (PE, Evaluación y Comunicación) deben contar con un equipo conformado por:

1. un referente o director técnico (sociología, administración, comunicación)
2. técnicos especializados de apoyo (sociología, psicología, abogacía, estadística, diseño gráfico)
3. secretaría o auxiliar administrativo/a.



A continuación se describen los principales cargos para esta nueva área.

Gerente de Área de Planificación, Evaluación y Comunicación

Propósito principal:

Asegurar el cumplimiento y ejecución de las políticas y objetivos del área de Planificación, Evaluación y Comunicación, coordinando los equipos de trabajo a su cargo y los recursos disponibles para planificar y evaluar la gestión y resultados del INR.

Funciones clave:

1. Planificar a mediano y largo plazo la implementación de políticas institucionales de Planificación, Evaluación y Comunicación para cumplir con las metas y contribuir al logro de los objetivos institucionales.
2. Coordinar los equipos de trabajo a su cargo, de acuerdo a sus funciones y competencias para la implementación del plan y el logro de los objetivos del área.
3. Promover el desarrollo de la planificación estratégica institucional y los compromisos de gestión del INR en atención a los cometidos legales y lineamientos de la institución.
4. Asegurar la coherencia de las planificaciones de las Unidades de internación para personas privadas de libertad e implementación con la PE y lineamientos del INR.
5. Contribuir al diseño de políticas de gestión, orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales (por ejemplo, promover la estandarización de procedimientos de las subdirecciones y demás áreas con flexibilidad y adaptación).
6. Monitorear y evaluar utilizando diversas metodologías (cuantitativas y cualitativas) los resultados y procesos de las intervenciones del INR, a través del análisis de información y la identificación de áreas de mejora, en coordinación con otros actores involucrados.
7. Articular espacios de retroalimentación con Dirección, Subdirecciones, CEFOPEN y Unidades penitenciarias para el diseño, ejecución, evaluación y difusión de acciones institucionales, de forma permanente.
8. Coordinar programas y proyectos interinstitucionales así como la producción de insumos técnicos, investigaciones y otras producciones por parte de otros actores internos o externos, que aporten conocimientos para el logro de los propósitos institucionales (por ejemplo: cooperación internacional, universidades, ONG, etc.).
9. Asegurar la disponibilidad de información sobre procesos y resultados del área, aplicando un manejo de la información transparente.
10. Asesorar a la dirección y subdirecciones en temas bajo su órbita, para la toma de decisiones, según corresponda.
11. Analizar e informar a la dirección acerca del cumplimiento de los compromisos de gestión, según pautas establecidas.

Competencias: (falta desarrollar el contenido en cada una)

1. Comunicarse en forma efectiva
2. Trabajar en equipo
3. Planificar, monitorear y evaluar
4. Trabajar de acuerdo a un marco ético institucional y con transparencia:
5. Trabajar para el desarrollo individual y social de las personas durante la ejecución de la pena o medida cautelar
6. Sensibilidad y capacidad de acción desde y para la diversidad y la condición humana
7. Resolución proactiva de problemas para contribuir con sus funciones al logro de los objetivos de la institución
8. Articular con el entorno, trabajo en red
9. Orientación a la Calidad y mejora continua
10. Adaptación a contextos cambiantes, exigentes y en situaciones de adversidad
11. Brindar servicio público responsablemente

Conocimientos fundamentales:

1. Conocimientos y experiencia en gestión.
2. Planificación estratégica.
3. Evaluación institucional (incluye diagnóstico, monitoreo de procesos, evaluación de resultados).
4. Normativa, organización, funcionamiento y procedimientos institucionales.
5. Metodologías y técnicas de investigación, análisis y presentación de resultados.
6. Diseño de productos de investigación, relevamientos estadísticos, extensión, intervenciones técnicas, de seguridad, administrativas y formativas.
7. Manejo y/o interpretación de datos del sistema de gestión, paquetes office, noción de programas estadísticos (ej. SPSS) y cualitativos (Ej. Atlas Ti).

Otros requerimientos:

Nivel educativo formal recomendado: Título de grado terciario y/o universitario.
Especialización / actualización sugerida: en gestión (por proyecto).

Relaciones funcionales:

1. Trabaja bajo supervisión general del nivel jerárquico del cual depende (Dirección General del INR).
2. Lidera varios equipos de trabajo.
3. Para cumplir con sus funciones se relaciona con: personas dentro del área, personas dentro de la institución, dirección, otras dependencias del estado, medios de comunicación y organismos internacionales.

Responsabilidad:

Es responsable por: Imagen institucional, atención directa al público objetivo, relacionamiento con actores sociales e instituciones y organismos públicos y privados, productos propios, productos del equipo (es el resultado del trabajo del equipo), productos de terceros (cuando implica codiseño y monitoreo), proceso de trabajo del área, calidad del servicio, contribuye a la definición de metas institucionales y contribuye al cumplimiento de logros/metast institucionales, ingreso de información (datos) a sistemas informáticos definidos / control de la información, análisis / producción de información, documentación de uso restringido, clima organizacional, Administración eficiente de recursos financieros, Información para la toma de decisiones, comunicación interna y externa.

Director/a de Planificación institucional

Propósito principal:

Asegurar la Planificación institucional, coordinando el desarrollo de la planificación estratégica del INR y los compromisos de gestión en atención a los cometidos legales y lineamientos de la institución.

Funciones clave:

4. Diseñar y planificar a corto, mediano y largo plazo la implementación de políticas institucionales de Planificación, para cumplir con las metas y contribuir al logro de los objetivos institucionales.
5. Coordinar el desarrollo de la planificación estratégica del Instituto, así como los compromisos de gestión y planes anuales de actuación de forma articulada con actores institucionales y actores externos.
6. Promover la coherencia de las planificaciones de las Unidades de internación con la PE y lineamientos del INR, mediante el asesoramiento y acompañamiento a las UIPPL.
7. Monitorear el desarrollo de los planes anuales y planificación estratégica institucional, analizando los ajustes o sugerencias necesarias para la mejora.
8. Acompañar y asesorar a las Unidades para que desarrollen el monitoreo y ajustes a sus planificaciones particulares.
9. Elaborar documentos e informes, sistematizando las planificaciones, planes, evaluaciones de monitoreo, etc. actualizados.
10. Promover la estandarización de procedimientos de las subdirecciones y demás áreas con flexibilidad y adaptación.
11. Mantener informada a la gerencia y otras autoridades o actores, según las necesidades.

Competencias:

1. Comunicarse en forma efectiva
2. Trabajar en equipo
3. Planificar, monitorear y evaluar
4. Trabajar de acuerdo a un marco ético institucional y con transparencia:
5. Trabajar para el desarrollo individual y social de las personas durante la ejecución de la pena o medida cautelar
6. Sensibilidad y capacidad de acción desde y para la diversidad y la condición humana
7. Resolución proactiva de problemas para contribuir con sus funciones al logro de los objetivos de la institución
8. Articular con el entorno, trabajo en red
9. Orientación a la Calidad y mejora continua
10. Adaptación a contextos cambiantes, exigentes y en situaciones de adversidad
11. Brindar servicio público responsablemente

Conocimientos fundamentales:

12. Planificación estratégica.
13. Conocimientos y experiencia en torno a elaboración de planes anuales de forma colaborativa.
14. Normativa, organización, funcionamiento y procedimientos institucionales.
15. Manejo y/o interpretación de datos del sistema de gestión, paquetes office, noción de programas estadísticos (ej. SPSS) y cualitativos (Ej. Atlas Ti).

Otros requerimientos:

Nivel educativo formal recomendado: Título de grado terciario y/o universitario.
Especialización / actualización sugerida: en planificación estratégica.

Relaciones funcionales:

16. Trabaja bajo supervisión general del nivel jerárquico del cual depende (Gerente de subdirección de planificación y evaluación).
17. Para cumplir con sus funciones se relaciona con: personas dentro del área, personas dentro de la institución, dirección, otras dependencias del estado, organismos internacionales y actores de la sociedad civil.

Responsabilidad:

Es responsable por: Imagen institucional, relacionamiento con actores sociales e instituciones y organismos públicos y privados, productos propios, productos de terceros, calidad del servicio, contribuye a la definición de metas institucionales y contribuye al cumplimiento de logros institucionales, ingreso de información a sistemas informáticos definidos / control de la información, análisis / producción de información, documentación de uso restringido, información para la toma de decisiones, comunicación interna y externa.

Propósito principal:

Desarrollar la evaluación institucional, de forma coordinada con las demás subdirecciones, el CEFOPEN y las UIPPL de forma permanente para contribuir a la mejora de la gestión del Instituto.

Funciones clave:

18. Diseñar y actualizar los indicadores a evaluar y medios de verificación, en coherencia con las prioridades institucionales (coordinado con SGC).
19. Diseñar instrumentos de evaluación pertinentes y metodologías de investigación acordes (combinando técnicas cualitativas y cuantitativas), asegurando el alcance institucional, de forma periódica según necesidades.
20. Mantener actualizado al personal del instituto y otros actores externos para el registro o ingreso de información de forma transparente y periódica, según necesidades.
21. Instrumentar las evaluaciones planificadas, liderando y coordinando con otros actores, según las necesidades.
22. Acompañar y asesorar a las Unidades de internación acerca de los procesos de evaluación, evacuando dudas y asegurando la calidad de la implementación de la evaluación.
23. Recopilar y sistematizar información sobre indicadores, de forma periódica según planificación y necesidades.
24. Analizar la información (indicadores) y producir informes y publicaciones sistemáticas, según planificación del área.
25. Mantener informada y actualizada a la gerencia, dirección general, subdirectores y todos aquellos actores con los que articula.
26. Realizar controles de calidad de la información proporcionada.
27. Retroalimentar a los actores institucionales para difundir resultados, reconocer los logros y promover la mejora de la gestión.
28. Mantener informada a la gerencia y otras autoridades o actores, según las necesidades.
29. Desarrollar investigaciones y/o coordinar con actores externos que desarrollan investigaciones o estudios en el Instituto, potenciando su aprovechamiento dentro de la institución.

Competencias:

1. Comunicarse en forma efectiva
2. Trabajar en equipo
3. Planificar, monitorear y evaluar
4. Trabajar de acuerdo a un marco ético institucional y con transparencia:
5. Trabajar para el desarrollo individual y social de las personas durante la ejecución de la pena o medida cautelar

6. Sensibilidad y capacidad de acción desde y para la diversidad y la condición humana
7. Resolución proactiva de problemas para contribuir con sus funciones al logro de los objetivos de la institución
8. Articular con el entorno, trabajo en red
9. Orientación a la calidad y mejora continua
10. Adaptación a contextos cambiantes, exigentes y en situaciones de adversidad
11. Brindar servicio público responsablemente

Conocimientos fundamentales:

12. Evaluación.
13. Metodologías y técnicas de investigación
14. Análisis de información estadística y cualitativa y presentación de resultados
15. Normativa, organización, funcionamiento y procedimientos institucionales.
16. Manejo y/o interpretación de datos del sistema de gestión, paquetes office, noción de programas estadísticos (ej. SPSS) y cualitativos (Ej. Atlas Ti).

Otros requerimientos:

Nivel educativo formal recomendado: Título de grado terciario y/o universitario.
Especialización / actualización sugerida: en planificación estratégica.

Relaciones funcionales:

17. Trabaja bajo supervisión general del nivel jerárquico del cual depende (Gerente de subdirección de planificación y evaluación).
18. Para cumplir con sus funciones se relaciona con: personas dentro del área, personas dentro de la institución, dirección, otras dependencias del estado, organismos internacionales y actores de la sociedad civil.

Responsabilidad:

Es responsable por: Imagen institucional, relacionamiento con actores sociales e instituciones y organismos públicos y privados, productos propios, productos de terceros, calidad del servicio, contribuye a la definición de metas institucionales y contribuye al cumplimiento de logros/metast institucionales, ingreso de información (datos) a sistemas informáticos definidos / control de la información, análisis / producción de información, documentación de uso restringido, Información para la toma de decisiones, comunicación interna y externa.

Propósito principal:

Gestionar estrategias de comunicación interna y externa del instituto, en articulación con las diferentes áreas e interlocutores.

Funciones clave:

19. Detectar las necesidades de mejora de la comunicación, mediante la realización de diagnósticos del estado de situación de la comunicación interna y externa.
20. Planificar a mediano y largo plazo la comunicación interna y externa, para cumplir con las metas y contribuir al logro de los objetivos institucionales.
21. Implementar las acciones definidas, articulando con las áreas y las UIPPL, así como actores externos involucrados.
22. Gestionar el funcionamiento y actualización de los diversos canales de comunicación del Instituto (página web, boletines, etc.), según en coordinación con las áreas involucradas.
23. Monitorear y evaluar los resultados y procesos de comunicación del INR, e identificar áreas de mejora, en coordinación con otros actores involucrados.
24. Diseñar y desarrollar acciones para consolidar la imagen institucional del INR a nivel interno y externo, según lineamientos estratégicos y bajo criterios de calidad técnica, apostando a su actualización y mejora continua.
25. Articular con el área de Relaciones públicas y protocolo, a fin de asegurar la coherencia de la comunicación.
26. Diseñar y desarrollar materiales gráficos según necesidades.
27. Difundir las acciones, resultados y productos resultantes de la gestión del Instituto.

Competencias:

1. Comunicarse en forma efectiva
2. Trabajar en equipo
3. Planificar, monitorear y evaluar
4. Trabajar de acuerdo a un marco ético institucional y con transparencia:
5. Trabajar para el desarrollo individual y social de las personas durante la ejecución de la pena o medida cautelar
6. Sensibilidad y capacidad de acción desde y para la diversidad y la condición humana
7. Resolución proactiva de problemas para contribuir con sus funciones al logro de los objetivos de la institución

8. Articular con el entorno, trabajo en red
9. Orientación a la calidad y mejora continua
10. Adaptación a contextos cambiantes, exigentes y en situaciones de adversidad
11. Brindar servicio público responsablemente

Conocimientos fundamentales:

12. Avanzados de comunicación institucional.
13. Diseño gráfico
14. Periodismo y redacción.
15. Gestión de web y redes sociales.
16. Audiovisual.
17. Normativa, organización, funcionamiento, procedimientos institucionales y protocolos.
18. Manejo de herramientas informáticas: paquete ofimático, programas de diseño gráfico, programas de edición de fotografía y video.

Otros requerimientos:

Nivel educativo formal recomendado: Título de grado terciario y/o universitario en comunicación.

Especialización / actualización sugerida: en comunicación institucional.

Relaciones funcionales:

19. Trabaja bajo supervisión general del nivel jerárquico del cual depende (Gerente de Planificación y evaluación).
20. Para cumplir con sus funciones se relaciona con: personas dentro del área, personas dentro de la institución, dirección, otras dependencias del estado, medios de comunicación, proveedores de servicios (imprentas u otros) y organismos internacionales.

Responsabilidad:

Es responsable por: Imagen institucional, productos propios, productos de terceros (cuando implica codiseño y monitoreo), calidad del servicio, contribuye a la definición de metas institucionales y contribuye al cumplimiento de logros/metast institucionales, ingreso de información (datos) a sistemas informáticos definidos / control de la información, análisis / producción de información, administración eficiente de recursos financieros, información para la toma de decisiones, comunicación interna y externa.

Asistente técnico de Área de Planificación y Evaluación

Propósito principal:

Asistente técnico de Área de Planificación y Evaluación

Funciones clave:

1. Mantener la organización y actualización de la información y documentación necesaria para el funcionamiento del área.
2. Gestionar comunicaciones en diferentes soportes (recibir, responder, archivar, derivar, hacer seguimiento) con un manejo responsable de la información.
3. Dar respuesta ágil a las consultas que llegan por diversas vías, ingresando al sistema o derivando a quien corresponda.
4. Mantener actualizado el estado de las demandas presentadas, chequeando la etapa en que se encuentran e informando si corresponde.
5. Colaborar en el desarrollo de las actividades del área, tales como monitorear proyectos, articular con referentes de subdirecciones y territoriales, según requerimientos y articular con otras instituciones y actores externos al INR.
6. Mantener actualizado y disponible el registro de instituciones contrapartes con las que existen acuerdos o experiencias de trabajo conjunto.
7. Gestionar la agenda coordinando reuniones, entrevistas y otras actividades, según necesidades, asegurando la disponibilidad de materiales, lugar, etc. para su realización.
8. Gestionar información relevante para el área (buscar información, sistematizar, realizar informes breves, etc.).

Competencias:

9. Comunicarse en forma efectiva
10. Trabajar en equipo
11. Planificar, monitorear y evaluar
12. Trabajar de acuerdo a un marco ético institucional y con transparencia:
13. Trabajar para el desarrollo individual y social de las personas durante la ejecución de la pena o medida cautelar
14. Sensibilidad y capacidad de acción desde y para la diversidad y la condición humana
15. Resolución proactiva de problemas para contribuir con sus funciones al logro de los objetivos de la institución
16. Articular con el entorno, trabajo en red
17. Orientación a la calidad y mejora continua
18. Adaptación a contextos cambiantes, exigentes y en situaciones de adversidad
19. Brindar servicio público responsablemente

Conocimientos fundamentales:

1. Básicos de administración.
2. Redacción de documentos (actas, memos, cartas, correos, formularios, solicitudes, etc.).
3. Manejo de herramientas informáticas: programas de gestión carcelaria y ofimática básica.

Otros requerimientos:

1. Nivel educativo formal recomendado: Bachillerato.
1. Especialización / actualización sugerida: Formación en Administración (UTU o similar).

Relaciones funcionales:

2. Trabaja bajo supervisión directa del nivel jerárquico del cual depende (Gerente de área).
3. Para cumplir con sus funciones se relaciona con: personas dentro de la unidad, personas dentro de la institución, otras dependencias del estado.

Responsabilidad:

Es responsable por productos propios, calidad del servicio, ingreso de información (datos) a sistemas informáticos definidos / control de la información.

1. Fortalecer el área de RRHH de manera de asegurar el diseño de políticas y herramientas de gestión de RRHH. Se recomienda jerarquizar RRHH en la estructura del Instituto, transformándola en una subdirección, que tenga como propósito principal asegurar la generación e implementación de políticas y herramientas de gestión humana para que el Instituto cuente con el personal competente y comprometido requerido para cumplir sus objetivos.
2. Elaborar las descripciones de cargos por competencias de todos los cargos del Instituto.
3. Promover la identificación de estándares y variables de logro asociadas a los cargos que permitan autoevaluar/evaluar el desempeño (competencias y resultados).
4. Diseñar itinerarios profesionales y planes de carrera basados en el desarrollo de capacidades.
5. Revisar el diseño de la estructura y las descripciones de cargos del área Planificación, Evaluación y Competencias, evaluando y realizando ajustes a la luz de la experiencia.
6. Continuar trabajando en conjunto sobre algunos temas relevantes, tales como organización del trabajo, estrategias para la mejora de la calidad y el fortalecimiento de las competencias organizacionales y específicas, capacitación y formación permanente.
7. Mejorar la comunicación interna y la circulación de información entre las diferentes subdirecciones, áreas y con las UIPPL.
8. Promover espacios de diálogo social con los sindicatos.
9. Reclutar y seleccionar personal, según las descripciones de cargos y el perfil de competencias de los candidatos, aplicando procedimientos definidos (incluye políticas de género e inclusión).
10. Brindar inducción al personal que ingresa, en articulación con el CEFOPEN y subdirecciones.
11. Asegurar el acompañamiento a los funcionarios mediante el despliegue de diferentes estrategias.
12. Diagnosticar el clima laboral (incluyendo la transferencia a las UIPPL) en articulación con subdirección de planificación, evaluación y comunicación. Para este punto se recomienda retomar los aportes de la Investigadora Soc. Ana Vigna, a través del censo a funcionarios que ha implementado recientemente en el INR (brindando los apoyos necesarios que requiera contar con estos resultados).
13. Desarrollar políticas que incentiven el buen clima laboral (incluyendo la transferencia a las UIPPL).
14. Informar y asesorar sobre normativas y resoluciones relativas a la gestión humana a diferentes actores del instituto.
15. Promover la salud laboral de los trabajadores del sistema. En este campo, se reconoce el avance de la gestión de RRHH, promoviendo que continúe desarrollando políticas que incentiven la salud ocupacional y la prevención de riesgos para los funcionarios del instituto.

Finalmente, tal como puede observarse a lo largo del informe, en los diferentes capítulos se van presentando propuestas para tener en consideración, particularmente en los organigramas y análisis funcional de las subdirecciones, que no necesariamente reflejan la realidad actual y en cambio incluyen sugerencias de redistribución e incorporación de funciones, que se considera son necesarias para poder cumplir con el propósito principal de la subdirección correspondiente.

Además de la nueva área de Planificación, evaluación y comunicación, y la jerarquización de los Recursos Humanos, queda planteada la inquietud de considerar una nueva área que lleve adelante la función de inspección y auditoría específicamente (que reciba y procese las denuncias de distinto tipo, desarrolle controles). El caso español incluye una Subdirección general de inspección penitenciaria que puede servir como caso de referencia para considerar (esta desarrolla la ejecución y desarrollo de la función inspectora sobre los servicios, organismos y centros de la Administración Penitenciaria, especialmente, en lo que se refiere al personal, procedimientos, instalaciones y dotaciones).

En el marco del proceso de reingeniería institucional, se deberá ir evaluando y adecuando el funcionamiento para el cumplimiento de los cometidos institucionales.