



UNIÓN EUROPEA



PRESIDENCIA
OFICINA DE PLANEAMIENTO
Y PRESUPUESTO



Organización Internacional del Trabajo
CINTERFOR



PROGRAMA DE
JUSTICIA E INCLUSIÓN

Este proyecto está financiado por la Unión Europea



*Análisis y recomendaciones
para la capacitación del personal
del Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente*

INFORME FINAL

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

Este documento fue elaborado a partir del informe de Soledad Nión Celio en el marco de la Consultoría para el análisis y la formulación de recomendaciones sobre necesidades de capacitación del personal del Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente.

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
Enfoque conceptual	13
Diseño metodológico y relevamiento de la información	15
Componente cuantitativo	15
Componente cualitativo	19
Resultados y conclusiones	22
Nivel educativo alcanzado, necesidades e intereses de capacitación. Resultados del censo	23
Necesidades e intereses de capacitación. Resultados de talleres y entrevistas	31
Análisis funcional	33
Definición de competencias	35
Plan de descripción de perfiles	42
Plan de capacitación: recomendaciones	51
Índice de tablas y figuras	53
Referencias bibliográficas	54
Acrónimos y siglas utilizados	55



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.

El Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente (SIRPA) fue creado por la Ley Nro. 18.771 para suceder al Sistema de Ejecución de Medidas para Jóvenes en Infracción (SEMEJI) en los asuntos vinculados a la ejecución de medidas socioeducativas dispuestas por el Código de la Niñez y la Adolescencia (CNA)¹, Ley N° 17.823, de setiembre de 2004.

Los programas de tratamiento se enmarcan en un contexto institucional que oscila entre un discurso basado en el Código del Niño (CN) del año 1934 y el enfoque de derechos planteado por el nuevo CNA que asume los principios planteados por la Convención sobre los Derechos del Niño de 1989. En ese marco, el SIRPA está llamado a centrar sus programas en lo educativo y lo laboral para lograr el objetivo garantista de trabajo en y para la libertad.

Tal como señala Ferrando (2013), en 2004 se percibe un viraje, o al menos un intento, por trascender la supremacía de la seguridad y la punición, como sinónimos de justicia, hacia una orientación con enfoque de derechos que incluya oportunidades socioeducativas enfocadas en la reinserción. Esto supone el desafío de resignificar la identidad de los adolescentes en conflicto con la ley así como la práctica organizacional y el enfoque de trabajo del sistema. Implica la incorporación de nuevos recursos laborales, de diversas jerarquías, especialidades y experiencias, y la profesionalización de las personas que ya se encuentran trabajando.

Al respecto, señala la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC):

Dados los efectos especialmente perjudiciales de la detención y el encarcelamiento en los menores, en numerosos instrumentos internacionales se establece que los menores no deberían ser enviados a las prisiones y que los delitos que hayan cometido deberían ser tratados, en la medida de lo posible, dentro de la comunidad. En el artículo 37 b) de la Convención sobre los Derechos del Niño se dispone que se velará porque “ningún niño sea privado de su libertad ilegal o arbitrariamente. La detención, el encarcelamiento o la prisión de un niño se llevará a cabo de conformidad con la ley y se utilizará tan sólo como medida de último recurso y durante el período más breve que proceda”, un principio que también recoge la regla 19.1 de las Reglas mínimas de las Naciones Unidas para la administración de la justicia de menores (Reglas de Beijing). En las reglas 26.1 a 26.6, quinta parte, de las Reglas de Beijing se establecen los objetivos del tratamiento de menores en establecimientos penitenciarios. El primer objetivo (Regla 26.1) es “garantizar su cuidado y protección, así como su educación y formación profesional para permitirles que desempeñen un papel constructivo y productivo en la sociedad”.

En las reglas 27.1 y 27.2 se determina que las Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos serán aplicables al tratamiento de los menores delincuentes en establecimientos penitenciarios, y que “con objeto de satisfacer las diversas necesidades del menor específicas a su edad, sexo y personalidad, se procurará aplicar los principios pertinentes de las mencionadas Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos en toda la medida de lo posible (UNODC, 2010: 27).

El SIRPA se encuentra actualmente en proceso de definiciones y cambios estructurales. Se trata de un momento dinámico, de desafíos y oportunidades para su gestión organizacional, que involucra la profesionalización de sus recursos humanos. Uno de los procesos más significativos, que deberá ser impulsado desde el Departamento de Gestión y Desarrollo Humano (Dpto. de GyDH), es la reglamentación y formalización de los cargos del personal. Este proceso debe ser acompañado, según un acuerdo existente entre las autoridades y el Sindicato Único de Trabajadores del INAU (SINAU), por la definición de una carrera funcional que proponga metas de capacitación para el ascenso del personal.

El Dpto. de GyDH, de reciente consolidación, tiene a su cargo el desarrollo y puesta en marcha de planes de capacitación para los funcionarios del SIRPA. Lograr este objetivo requiere de conocimiento actualizado sobre el nivel educativo y las expectativas de capacitación de los funcionarios del sistema.

En el marco del Sector 2² de intervención del Programa de Justicia e Inclusión ejecutado por la OIT, se desarrolló una asistencia técnica dirigida a relevar y analizar información sobre el personal afectado al SIRPA, en cada uno de los Programas, Departamentos, Unidades y Secciones institucionales, con el objetivo de identificar necesidades de capacitación.

La asistencia técnica estuvo a cargo de la consultora Soledad Niñón y se contó con el apoyo de los analistas de campo Marcos Baudean, Alejandra Urreta y Adriana Vaselli, quienes colaboraron en el diseño metodológico, el relevamiento y la sistematización de la información, y Carolina Nebuloni que apoyó al equipo en la codificación y digitación de la información cuantitativa.

¹ <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/TextoLey.asp?Ley=18590&Anchor=>

² Sector de intervención 2: Reforma administrativa y fortalecimiento de las capacidades del sistema de medidas privativas y no privativas de libertad. Resultado 2.1. Fortalecidas las capacidades humanas del sistema de administración.

Objetivos de la consultoría

La consultoría tuvo como objetivos específicos:

- a) relevar e identificar los perfiles y las capacidades técnicas existentes en los diferentes Programas, Departamentos, Unidades y Secciones institucionales;
- b) elaborar una propuesta de los perfiles y las capacidades necesarias para el desarrollo de las funciones especializadas de los diferentes Programas, Departamentos, Unidades y Secciones institucionales;
- c) colaborar con la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC) en la elaboración de la estructura organizativa y los perfiles de cargos necesarios para el fortalecimiento del área de Gestión y Desarrollo Humano del SIRPA;
- d) analizar la brecha entre los perfiles y capacidades técnicas, y las necesidades para el desarrollo de las funciones especializadas de las diferentes áreas del sistema;
- e) identificar las necesidades de incorporación de recursos humanos inexistentes en el sistema, definiendo sus perfiles y funciones;
- f) formular recomendaciones sobre procesos necesarios para la compensación y actualización de capacidades del personal existente y su implementación.

Áreas de análisis

Las áreas de análisis y resultados fueron definidas con el objetivo de brindar insumos estratégicos para el fortalecimiento institucional y los procesos de gestión humana, a corto, mediano y largo plazo, acordes a los tiempos y a la realidad actual de la institución.

Áreas de análisis y resultados definidos³:

- a) **Estructura de servicios y dependencias.** Esquema actualizado a la fecha de finalización del trabajo de campo.
- b) **Mapa funcional institucional.** Definición de las principales funciones, subfunciones y actividades, según Programas, Unidades y Servicios.
- c) **Mapeo de perfiles.** Perfiles existentes y deseados, asociados al mapa funcional, para cada una de las dependencias del SIRPA.
- d) **Marco de competencias.** Definición de competencias 1) generales; 2) transversales por función (trato directo; servicios⁴; especializados).

e) **Plan de descripción de perfiles.** Definición de formato y contenidos de la descripción de los perfiles, identificación de insumos para la realización del plan, secuencia y priorización de perfiles según necesidades del Depto. de GyDH.

f) **Descripciones de perfiles clave.** Descripción de perfiles existentes declarados como prioritarios para el desarrollo a corto plazo de la gestión institucional. Se definen en función de la información recolectada y los plazos pautados.

g) **Datos sobre máximo nivel educativo alcanzado.** Censo de nivel educativo e intereses de capacitación de los funcionarios de las distintas dependencias del SIRPA. También se previó que la consultoría otorgase insumos para la elaboración de un protocolo para actualizar la información así como insumo para el plan de capacitación a cargo del SIRPA.

h) **Insumos para el desarrollo de un plan de capacitación.** Descripción de datos del censo de nivel educativo e intereses de capacitación de los funcionarios.

i) **Definición de necesidades de capacitación y recomendaciones.** Triangulación analítica que permita señalar recomendaciones, oportunidades y desafíos para el desarrollo e implementación del plan de capacitación por parte del Depto. de GyDH.

³ La enumeración de los resultados NO responde a su consecución cronológica de acuerdo a la planificación del Programa.

⁴ Servicios son funciones de apoyo, esenciales al funcionamiento del sistema, por ejemplo: Unidad de Informática, Departamento de gestión y desarrollo humano, Traslado, entre otros.

Se analizan en este capítulo algunos puntos de partida, de índole conceptual, que operaron transversalmente para el diseño, relevamiento y análisis de la información incluida en este informe. A partir de los mismos, se define adoptar un enfoque basado en el desarrollo de competencias en el trabajo (conocimientos, capacidades y actitudes), teniendo en cuenta un modelo de organizaciones dinámicas y abiertas, así como los objetivos para los que fue creado el SIRPA.

• Trabajar es resolver problemas y plantear posibles soluciones

Desde hace más de tres décadas comienza a imponerse una nueva definición de trabajo. Trabajar ya no es solo proporcionar energía o realizar una actividad guiada por la información, es también saber plantear problemas y solucionarlos. Esta nueva perspectiva implica identificar las actividades en las que un individuo se enfrenta a una situación no rutinaria así como los procesos cognitivos que le permiten diagnosticar un estado inicial, fijar los objetivos y poner en obra las operaciones de transformación para subsanar la situación (Tripiet, 1998). Considerar el trabajo de esta forma exige reformular las herramientas técnicas, los procesos de trabajo y también las reglas, normas y funcionamiento de las relaciones humanas en el ámbito laboral. En definitiva, desde el punto de vista de la gestión, implica reconsiderar cuáles son las capacidades valoradas en el trabajo y cómo éstas se desarrollan y promueven.

Desde esta forma de abordaje, todo trabajo tiene una dimensión de servicio que se caracteriza por la orientación a la resolución de problemas y requiere de competencias interactivas, cognitivas, cooperativas, entre otras. Supone, en definitiva, que el trabajo depende sobre todo de factores situacionales, con márgenes de actuación laboral que deben ser amplios (Quiñones – Van Rompaey, 2013).

Las rutinas de trabajo son un conjunto de reglas de acción propias de los fenómenos organizacionales concretos y específicos. Un saber colectivo, cristalizado en reglas operacionales (reglas de procedimiento, instrumentales) que permiten abreviar el aprendizaje de los recién llegados a una organización y evitarles la experimentación de los procedimientos, teniendo acceso a la solución establecida de antemano. Las rutinas no deben ser vislumbradas como procedimientos codificados, universales e inamovibles y, por otra parte, no necesariamente son respetadas.

• El trabajo como actividad de cooperación: el trabajo de articulación

Actualmente es indudable la existencia de lo que Quiñones refiere como el carácter distribuido del trabajo, es decir, el trabajador tiene que estar permanentemente ajustando su trabajo a las contingencias que se derivan de su articulación con el trabajo de otros, a los cambios organizacionales y de su contextos. Esto implica pensar las organizaciones como abiertas, dinámicas, más allá de la existencia de factores estructurales que por legitimación y uso se mantengan. Como señala la investigadora: “Hasta el trabajo aparentemente más pautado, ajustado a rutinas y hasta muchas veces controlado por el ordenador sufre variaciones y complejidades que se derivan de la necesidad de afrontar imprevistos y estos imprevistos surgen de o hacen surgir la necesidad de cooperar, comunicar, articular el trabajo al trabajo de otros” (Quiñones, 2007:2).

El concepto de trabajo invisible⁵ pone en evidencia aquellos procesos de trabajo aparentemente “decualificados” y rutinarios que en realidad exigen la movilización de competencias laborales (conocimientos y capacidades puestos en práctica en una situación concreta) (Quiñones, 2007). Esta perspectiva permite que paulatinamente se comiencen a considerar nuevos elementos para evaluar el desempeño en determinadas ocupaciones, antes concebidas como de baja calificación. Recobra importancia la intervención del trabajador en el trabajo y se redefine el saber-hacer como competencia laboral.

Como señala Quiñones (2007): “Con el concepto “trabajo invisible” aparece entonces el concepto de competencias actualizando la tensión entre la tarea formal, prescripta, por un lado, y aquellas tareas denominadas informales, que se llevan a cabo en la trastienda, entre bastidores, implícitos, subyacentes, pero de las cuales depende el efectivo desempeño de la tarea”.

El trabajo de articulación es una dimensión invisibilizada del trabajo que en general se asume como complementaria. Sin embargo, es una dimensión central para comprender y dar visibilidad a lo que sucede realmente en el trabajo (Quiñones – Van Rompaey, 2013). Mediante esta noción, acuñada por Anselm Strauss, se conceptualiza la forma en que los procesos de trabajo se articulan en la práctica. Es una noción que hace visibles los microprocesos que suelen pasar desapercibidos.

⁵ Se denomina trabajo invisible al conjunto de tareas que, en el ejercicio de una determinada ocupación, pasan en general desapercibidas o son escasamente reconocidas, ya sea por la ausencia de protocolo o reglas formales, porque se entienden implícitas e indisolubles de otras tareas más «visibles», o porque tienen una naturaleza difusa o se sitúan en zonas de incertidumbre (MASSO Y VERD; 2007). En: Quiñones, 2007.

...el trabajo de articulación requiere de la negociación de las demandas de mundos sociales, para lo cual es preciso juzgar y mediar, así como manejar los aspectos éticos de forma balanceada a partir de la movilización de diversas competencias interpersonales. El tratamiento con clientes y la mediación o negociación para la satisfacción de demandas y la resolución de problemas como aspectos esenciales del trabajo de articulación, requiere del trabajo emocional entendido como el manejo o gestión de las propias emociones para hacer posible el trato con calidez con el usuario-a-cliente, así como de la capacidad de concentración y paciencia para interpretar el problema y conseguir la respuesta o solución adecuada en situaciones de presión (Quiñones – Van Rompaey, 2013:10).

Desde esta perspectiva, el trabajo de articulación puede ser considerado en dos niveles: 1) como forma de comprender y de reflejar la dinámica y los flujos funcionales dentro del sistema; 2) como forma de comprender y delimitar las competencias requeridas para trabajar en ella, y lograr las funciones específicas de Programas, Servicios y Centros.

• Del enfoque de calificación al enfoque de competencias y aprendizaje organizacional

Mertens⁶ (1996) establece una fuerte distinción entre calificación y competencias. Por calificación entiende al conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y de educación-formación. Es una capacidad potencial que las personas tienen y utilizan para desempeñar determinados puestos. La competencia, en cambio, refiere a los aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Constituye la capacidad real para lograr un objetivo en un contexto dado.

En la discusión sobre la dicotomía calificación – competencia, Tanguy (2001) señala como diferencia la propiedad estática de la primera y la propiedad dinámica de la segunda. La propiedad dinámica de la competencia devuelve márgenes de libertad de acción a los trabajadores, pero al mismo tiempo los somete a la necesidad de validación y de objetivación constantes de sus capacidades y desempeños. A partir de esta conceptualización, cobran vital importancia los mecanismos de capacitación constantes así como la actualización y gestión de las capacidades (desarrollo humano) en una organización. Lo anterior no solo supone la existencia de espacios regulados de formación clásicos sino también el desarrollo de diferentes herramientas de gestión –de inducción, actualización– abiertas a la colaboración de todos los integrantes, para alcanzar un saber construido colectivamente y una cultura de aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional establece el vínculo entre la competencia de los trabajadores y la competencia de la organización. La competencia de los trabajadores se articula con el aprendizaje organizacional en diferentes dimensiones: en tanto elemento de la dinámica del aprendizaje organizacional, en tanto objeto de ese aprendizaje y en tanto capacidad para hacer evolucionar a la organización.

Como señala Mertens:

El propósito del movimiento de la competencia laboral es dar respuesta a la necesidad de identificar y construir nuevos ámbitos de saberes, bajo un enfoque que permita la adaptación a las nuevas circunstancias que van apareciendo. Exigencia que puede aparecer ambivalente: crear normas acerca de saberes que se modifican con el tiempo (1996: 109).

• La relación con el saber

Toda educación supone el deseo, como fuerza de impulso que sostiene el proceso (Charlot, 2006: 62).

Analizar la relación con el saber es analizar una relación simbólica, activa y temporal. Este análisis se refiere a la relación con el saber de un sujeto singular inscrito en un espacio social (Charlot, 2006: 89).

¿Cuál es la relación con el saber que supone esta nueva concepción del trabajo?

Desde la perspectiva de Charlot (2006) analizar la relación con el saber implica "...estudiar a este sujeto en tanto se confronta a la necesidad de aprender y a la presencia en el mundo del saber" (Charlot, 2006: 39). El sujeto está abierto al mundo social en el que ocupa una posición, función determinada y es activo. El saber implica la idea de sujeto, de su actividad, de la relación que establece consigo mismo y con otros que co-construyen, controlan, comparten y validan ese saber. Se trata de un saber construido activamente con uno mismo y con otros, desde la "otredad" de experiencias y puntos de partida, desde la complementariedad y el reconocimiento del saber en las diferentes funciones que se cumplen dentro de una organización, más allá de las especializaciones y los saberes formalmente reconocidos.

En el caso del plan de capacitación para el personal del SIRPA es necesario reflexionar cuáles son los desafíos para que se construya esa relación con el saber.

⁶ Referente en el surgimiento y desarrollo del enfoque de las competencias en la región.

Diseño metodológico relevamiento de la información

La metodología diseñada propuso una triangulación de aproximaciones y técnicas de recolección y análisis de información.

El enfoque del trabajo se construyó colectivamente con el equipo de analistas y muy especialmente con la contraparte institucional del SIRPA, el Departamento de Gestión y Desarrollo Humano.



Figura 1. Esquema de metodología



Figura 2. Construcción colectiva de la metodología

El trabajo de relevamiento, análisis y sistematización de información se realizó tomando en cuenta la estructura de servicios y dependencias de la institución.

Desde el comienzo de la consultoría, en enero 2015, a la fecha de finalización de la misma, la estructura se modificó sustantivamente, incorporándose nuevas funciones y produciéndose el cierre de algunos centros de privación de libertad.

La estructura descentralizada y al mismo tiempo integrada y compleja de la institución, en la que la dependencia funcional y la ejecución de actividades no siempre coinciden, alterando sentidos de pertenencia y atomizando los espacios, debe ser un aspecto a considerar a la hora de desarrollar herramientas de gestión en el marco de la transformación del SIRPA a IRPA.⁷

Una vez definida la estructura se comenzó a trabajar en el relevamiento cuantitativo sobre el máximo nivel educativo, y en el relevamiento cualitativo orientado a los mapas funcionales, el mapeo de perfiles, las competencias y los insumos para el desarrollo del plan de capacitación.

A continuación se profundiza en el diseño metodológico y en el trabajo de relevamiento realizado.

1. Componente cuantitativo

El análisis cuantitativo permite obtener una foto macro del perfil del personal de la institución estableciendo características macroestructurales que facilitan su conocimiento y descripción. Esta información constituye un insumo para definir los grandes lineamientos de un plan de capacitación institucional.

1.1 Censo

Para el relevamiento del Máximo Nivel Educativo (MNE), así como para recabar información sobre intereses de capacitación y culminación de educación secundaria, se realizó un censo al personal del SIRPA mediante la aplicación de un formulario autoadministrado.

El censo respondió a la necesidad de conocer quiénes eran los funcionarios interesados en culminar sus estudios secundarios a través de la implementación del convenio firmado por el SIRPA con el Consejo de Educación Secundaria (CES).

⁷ Según el cambio dispuesto en la Ley N° 18.771.

Información relevada por el censo

El censo se propuso relevar:

- el máximo nivel educativo alcanzado por los funcionarios de SIRPA en el sistema educativo formal;
- las expectativas de culminar Educación Media Básica (EMB) y Bachillerato en todos aquellos funcionarios que habiendo llegado a dichos niveles aún no los han completado;
- las expectativas de capacitación específica para la función en el futuro inmediato;
- el interés en la culminación de estudios y la capacitación.

Se define al MNE como: aquel nivel alcanzado por el personal dentro del sistema educativo formal, aunque no se haya completado.

Cobertura del censo

Al cierre del trabajo de relevamiento se completaron 1052 formularios como puede observarse en la Tabla 1.

Tabla 1
Resultados del trabajo de campo (cobertura del censo)

TOTAL SIRPA	TOTAL RELEVADOS	TOTAL LICENCIAS DECLARADAS	TOTAL (RELEVAMIENTO + LICENCIAS)
1585	1052	120	1172

La población total del SIRPA se estimó a partir de datos enviados por el Depto. De GyDH. Se estima que puede tener algunas imprecisiones

El 72 % de los funcionarios activos participaron de relevamiento. La alta cobertura es importante, sobre todo si se toman en cuenta las dificultades que surgieron durante su implementación: imprecisión sobre la cantidad de funcionarios en cada Programa, Servicio o Centro; escaso o nulo compromiso de varios de los directores de Servicio, Programa o Centro; existencia de Programas cuyos funcionarios cumplen funciones en diferentes dependencias del SIRPA y realizan pocas visitas a la administración, lo que trajo como consecuencia la dispersión de los formularios; el escaso apego al protocolo de relevamiento; las resistencias individuales y colectivas al llenado del formulario.

Los mayores problemas se presentaron en los centros y en los programas. Los programas que registraron menos cobertura fueron Medidas Curativas y Técnico Social. Es de señalar que los funcionarios de Medidas Curativas trabajan en diversas dependencias del SIRPA y no pasan por la administración con frecuencia por lo que fue difícil conseguir que completaran los formularios aunque se hicieron sistemáticos esfuerzos y fue el programa más visitado. En relación con el Programa Técnico Psicosocial, según datos del SIRPA, cumplen funciones 38 funcionarios mientras que para su Directora solo 7. Se trata de un desfase que deberá ser revisado por la institución.

Indicadores de calidad

El censo constituye una fuente confiable de información para conocer el nivel educativo de los funcionarios de SIRPA así como para determinar su interés en recibir capacitaciones específicas y culminar los ciclos en educación formal. Además, reproduce la distribución de funcionarios que surge de los datos del Depto. de Gestión y Desarrollo Humano.

Cada pregunta del formulario tuvo una alta tasa de respuesta.

A partir del análisis de calidad de la información de los casos relevados, se detectó que dos casos se repetían, por lo que la cifra de 1052 casos se ajustó a un total de 1048 casos.⁶

A continuación se presenta la cobertura para cada una de las unidades de SIRPA que fueron censadas. En pocas unidades hubo más casos en el censo que los que registra el Depto. de GyDH. La diferencia es pequeña y puede deberse a errores de registro.

⁶ Una de dichas repeticiones se sabe que corresponde a un funcionario que fue encuestado al inicio del relevamiento y que a los tres meses volvió a llenar el formulario en un Programa al que fue trasladado. En ese caso, se conservó la información como parte de su última dependencia funcional.

Tabla 2
Indicadores de cobertura por Unidad

	CENSADOS	TOTAL SIRPA (según Depto. GyDH)	TOTAL AJUSTADO POR LICENCIAS	COBERTURA
CENTRO ARIEL	17	53	53	32%
CENTRO CEDD BURGUES	19	45	34	56%
CENTRO CEPRLI	37	69	61	61%
CENTRO CERRITO	24	37	32	75%
CENTRO CIAF	74	69	69	107%
CENTRO CIEDD	71	173	158	45%
CENTRO CIMARRONES	16	29	25	64%
CENTRO CIT	12	20	20	60%
CENTRO COLIBRI	44	73	73	60%
CENTRO DESAFIO	32	56	48	67%
CENTRO EL HORNERO	23	40	36	64%
CENTRO GRANJA	29	39	39	74%
CENTRO ITUZAINGÓ	94	109	103	91%
CENTRO LAS PIEDRAS	49	63	60	82%
CENTRO PASO A PASO	38	52	48	79%
CENTRO SARANDÍ	48	53	45	107%
CENTRO SER	41	69	49	84%
CENTRO PUENTE ⁹	8			
COMUNICACIONES	6	7	7	86%
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	5	5	5	100%
DEPARTAMENTO DE ARQUITECTURA	30	43	43	70%
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO	16	23	23	70%
DEPARTAMENTO DE LOCOMOCIÓN	26	33	32	81%
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA	2	2	2	100%
DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA	3	2	2	150%
DPTO. JURÍDICO	21	23	22	95%
ADMINISTRACIÓN BERRO	15	29	28	54%
PROGRAMA DE EDUCACIÓN	34	57	55	62%
PROGRAMA DE INGRESO, ESTUDIO Y DERIVACIÓN _PIEDD	2	4	4	50%
PROGRAMA DE INSERCIÓN SOCIAL Y COMUNITARIA	31	36	35	89%
PROGRAMA DE MEDIDAS CURATIVAS	44	93	84	52%
PROGRAMA DE PRIVACIÓN DE LIBERTAD Y SEMILIBERTAD (C. BERRO)	2	2	2	100%
PROGRAMA DE PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS PSICOSOCIALES	7	38	38	18%
PROGRAMA DE SEGURIDAD Y TRASLADOS	66	77	77	86%
PROMESM	33	33	29	114%
SECRETARÍA DE SESIONES	2	2	2	100%
SECRETARÍA GENERAL	2	2	2	100%
UDI-SIPI	5	5	5	100%
UNIDAD DE INFORMÁTICA	4	5	5	80%
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	7	7	7	100%
UNIDAD DE SUMINISTROS	8	8	8	100%
NS/NC	1			
Total	1048	1585	1470	71%

⁹ El Centro "Puente" fue cerrado durante el censo y los funcionarios fueron reubicados. No se tienen datos acerca de la cantidad de funcionarios que cumplían funciones en la unidad.

La diferenciación entre Centros y otras unidades (Programas y Servicios) muestra que la tasa de respuesta fue mayor entre los segundos. La misma situación se encuentra en el reporte del censo realizado en el año 2014 por la Unidad de Planeamiento Educativo (UPE). En ese relevamiento, la cobertura de Centros fue del 85% y la de otras unidades del 89%¹⁰

Tabla 3
Indicadores de cobertura por grandes grupos de unidades

	Distribución CENSO OIT	Distribución según Depto. de GyDH	Cobertura
SUBTOTAL CENTROS	668	953	70%
SUBTOTAL OTRAS OFICINAS	371	517	72%

En la Tabla 4 se compara la distribución de funcionarios que surge del censo realizado por OIT y la que surge de los datos de personal brindados por el Depto. de GyDH. Como puede observarse, los datos del censo reproducen con exactitud los datos poblacionales.

Tabla 4
*Distribución de casos por grandes grupos de unidades
Comparación Censo vs datos de población total*

	Distribución CENSO OIT	Distribución según Depto. de GyDH
SUBTOTAL CENTROS	65%	65%
SUBTOTAL OTRAS OFICINAS	35%	35%
TOTAL	100%	100%

En la Tabla 5 se presentan las preguntas que formaron parte del formulario junto con la cantidad de “No sabe / No contesta” que registró cada una.

Las preguntas más importantes del formulario eran las que permitían medir el MNE alcanzado por los funcionarios y las relativas a capacitación recibida y expectativas de capacitación: preguntas 2, 3 y 7 - 11.

En las preguntas sobre nivel educativo, la tasa de no respuesta es baja (1 % en la pregunta acerca del nivel educativo y 4 % en la relativa a la culminación de ciclos).

Las preguntas sobre capacitación también obtuvieron una alta tasa de respuesta, excepto la relativa a qué tipo de capacitación recibir cuya tasa de no respuesta es del 10 %. Si bien no constituye un porcentaje muy elevado, lo es en comparación con el resto de las preguntas sobre capacitación. Hay personas que si bien manifestaron interés no supieron identificar en qué querían capacitarse o les es difícil jerarquizar ante diversas opciones.

El resto de las preguntas tiene una alta tasa de respuesta excepto las relativas a educación no formal o sobre las materias pendientes para culminar EMB o Bachillerato. Es de destacar que la pregunta sobre educación no formal no especificaba la categoría “no ha recibido educación fuera del sistema formal” por lo que el “no sabe / no contesta” también contiene respuestas de personas que no recibieron educación en este aspecto. Por su parte, en el caso de la pregunta relativa a las materias pendientes de educación media básica o bachillerato, hubo casos de personas que por la distancia temporal, la cantidad de materias o la falta de interés no recordaban su situación.

¹⁰ Datos elaborados a partir del reporte del censo realizado en 2014 (Unidad de Planificación Estratégica, 2015).

Tabla 5
Proporción de no respuesta en las preguntas del formulario

	Respuestas NS/NC en el total de respuestas
P2. ¿Cuál es el nivel más alto alcanzado por Ud. en la enseñanza formal hasta este momento, haya completado o no el nivel?	1%
P3. ¿Ud. ha completado este nivel?	4%
P4. ¿Qué año o curso es el máximo al que Ud. ha llegado en ese nivel?	10%
P5. ¿Actualmente está cursando este año o curso?	6%
P6. ¿Ha recibido algún tipo de formación fuera del sistema educativo formal?	31%
P7. ¿Ud. ha recibido capacitación por parte de la institución o financiada por ella en alguna temática relacionada a su trabajo en la institución?	4%
P8. ¿En qué temas o áreas ha tenido capacitación recibida o financiada por la institución?	6%
P9a. ¿La última capacitación recibida o financiada por la institución, está en curso o ha finalizado?	4%
P9b. ¿Cuánto hace que ha finalizado la última capacitación recibida o financiada por la institución?	1%
P10. ¿Cuán importante cree que sería recibir alguna capacitación en el plazo de un año para desempeñar sus tareas en SIRPA?	4%
P11. ¿En qué temas entiende Ud. que debería recibir capacitación para sus tareas dentro de la institución?	10%
P12. ¿Qué interés tiene en completar la EMB en el próximo año?	7%
P13. ¿Qué interés tiene en completar Bachillerato en el próximo año?	7%
P14. ¿Qué materias dejó pendientes el último año que cursó en el nivel?	29%

2. COMPONENTE CUALITATIVO

La aproximación cualitativa recoge las percepciones y opiniones de quienes están relacionados directamente con la vida institucional del SIRPA, bajo un marco analítico común, dando cuenta de la complejidad organizacional. Es decir, rescata las perspectivas, sentidos y significados que le atribuyen los individuos a los fenómenos y situaciones analizados.

Técnicas de investigación utilizadas

- entrevistas semiestructuradas a informantes calificados (referentes jerárquicos), tanto individuales como colectivas;
- análisis de documentos e información secundaria general;
- análisis funcional (a partir de información secundaria e instancias de relevamiento cualitativo);
- talleres de relevamiento de información según pertinencia e intercambios con las contrapartes.

En las entrevistas y talleres orientados al relevamiento de insumos para el análisis funcional, mapeo de perfiles, descripción de perfiles clave, desarrollo del marco de competencias y desarrollo de un plan de capacitación, se dispuso de una guía orientadora con un formato flexible que permitiera incluir vasta información. Asimismo, se registraron las diferentes instancias con el objetivo de disponer de la información para generar los insumos analíticos necesarios.

Los productos de la consultoría fueron comunicados, presentados y validados en instancias de trabajo colectivo.

2.1 Entrevistas

Parte de la información provino de entrevistas abiertas con las diversas jerarquías de la institución.

Se buscó que las entrevistas se desarrollaran en un clima de "empatía controlada", flexibilizando la secuencia de temas y el orden de las preguntas, formulando las mismas en un marco referencial cercano al entrevistado y estableciendo un tono confidencial.

Los contenidos de las entrevistas fueron:

- desarrollo de mapas funcionales;
- mapeo de perfiles (existentes y deseados);
- insumos para competencias generales y por tipo de función;
- necesidades y características de la capacitación;
- otros temas que surgieran desde el interés de las personas entrevistadas.

La selección de las personas entrevistadas tuvo en cuenta a todos quienes fueran considerados como referentes jerárquicos de los diferentes servicios y centros de la institución, según acuerdo con el Depto. de D y GH. Se realizaron en total 44 entrevistas. Quedaron pendientes las entrevistas a la Comisión Delegada y a la Secretaría Letrada, que más allá de reiterados intentos por parte de la asistencia técnica no se pudieron concretar.

2.2 Talleres

Se consideró fundamental tener instancias de relevamiento cualitativo con personal no jerárquico de la institución, para relevar información sobre su experiencia, percepciones y conocimiento práctico en relación con las estrategias y temas de capacitación.

Los talleres fueron una variante de la técnica de grupos de discusión¹¹ y se centraron en los siguientes contenidos: trabajo sobre competencias generales de la institución y específicas para el perfil del taller; relevar insumos para el plan de capacitación; experiencias en relación con aprendizajes informales (relacionados al saber, saber hacer y saber estar); figuras referentes en el trabajo cotidiano; capacitación futura: temas, horarios, modalidades, estrategias, materiales, referentes; oportunidades y desafíos que puedan ser vinculados a la estrategia de capacitación (por ej. valores con los que cuenta actualmente la institución, experiencias, personas, insumos, entre otros).

Participó de los talleres personal no jerárquico de los Programas, Centros y Servicios del SIRPA.

Se desarrollaron un total de 8 talleres, atendiendo a su homogeneidad funcional interna y a la definición de los perfiles para los cuales se quería relevar información específica.¹²

¹¹ Resulta relevante distinguir la técnica de grupos de discusión de las técnicas de entrevista grupal. La diferencia radica en el rol del coordinador que se maneja (contrariamente al segundo tipo de técnica) mediante intervenciones muy puntuales motivando la participación, intercambio y reflexión entre los participante.

¹² Según los insumos para el plan de descripción de perfiles que se trabajó con la contraparte.

Lecciones aprendidas y recomendaciones sobre la experiencia de relevamiento de información

A partir del trabajo de relevamiento es posible sintetizar las siguientes lecciones aprendidas, a tener en cuenta para futuras actividades de este tipo dentro de la institución.

- . Es necesario el compromiso de todos quienes integran el SIRPA para contar con información de calidad.
- . Dicho compromiso se logra permeando la estructura organizacional en todos los niveles jerárquicos y transmitiendo información sobre los objetivos que pretende la actividad.
- . Se requiere disponer de insumos que puedan dar puntos de partida para delimitar tanto la estructura ocupacional como los detalles sobre la composición poblacional funcional de la institución.
- . Es necesario contar con un referente del área / institución para oficiar de articulador y facilitador.
- . Los tiempos institucionales y los insumos disponibles deben ser tenidos en cuenta a la hora de fijar los resultados esperados del trabajo y los plazos para la recolección de información.
- . Las metodologías cualitativas son bien recibidas por parte de los actores del sistema, ya que brindan la posibilidad de expresarse y argumentar en relación con las respuestas así como compartir con otros sus experiencias.
- . Existe cierto “cansancio” en relación con las metodologías cuantitativas de relevamiento que genera resistencias.

Resultados y conclusiones

Nivel educativo, necesidades e intereses de capacitación

Resultados del censo

Se analizan aquí los resultados generales del censo estableciéndose algunas comparaciones con el realizado por la UPE en el año 2014.

Distribución de funcionarios en el sistema

La comparación muestra que el sistema está sufriendo cambios en la composición de su funcionariado. Entre mayo de 2014 y abril de 2015 la cantidad de funcionarios del SIRPA ha crecido en términos absolutos. Se pasó de una población de 1212 (mil doscientos doce funcionarios) a una de 1585 (mil quinientos ochenta y cinco) funcionarios. La distribución de este crecimiento, del orden del 31%, fue desigual; creció en mayor proporción la cantidad de funcionarios en Programas y Servicios que en los Centros. Esta transformación determinó que la participación de funcionarios en Programas y Servicios se haya duplicado, pasando de un 17% en 2014 a un 35% en 2015.

Tabla 6
Composición funcionariado SIRPA
Comparación datos poblacionales 2014-2015

	Oficina Personal (mayo 2014)	Distribución según Depto. de GyDH (abril 2015)
SUBTOTAL CENTROS	83%	65%
SUBTOTAL OTRAS OFICINAS	17%	35%
TOTAL	100%	100%

Este cambio también tuvo impacto en el nivel educativo del personal. El crecimiento de Programas y Servicios provocó un aumento del nivel educativo de los funcionarios dado que, en promedio, son áreas en las que se desempeñan personas que alcanzaron niveles educativos superiores.

Tabla 7
Comparación Máximo Nivel Educativo Censo 2014 (UPE)
Censo 2015 (OIT)

	Censo 2014	Censo 2015
Primaria	9,5%	6,3%
EMB	32,9%	23,5%
Bachillerato	32,7%	34,2%
Educación terciaria NO universitaria	6,5%	9,4%
Universidad o Similar	15,5%	19,6%
Universidad Posgrado	2,0%	6,5%
NS,NC	1,0%	0,6%
Total	100,0%	100,0%

Asimismo, entre un censo y otro, disminuyó el número de funcionarios cuyo máximo nivel alcanzado se ubicaba en Primaria y EMB, creciendo el número de personas que alcanzó el nivel de Bachillerato y estudios superiores. Si se comparan las edades de los funcionarios en ambos censos puede observarse que el patrón es el mismo. Solo se registra un crecimiento del segmento entre 21 y 30 años. Dicho crecimiento puede explicarse también porque el censo de 2015 tiene una cantidad de "No sabe / No contesta" menor que el censo de 2014.

Tabla 8
Comparación edad, censo 2014 (UPE) - censo 2015 (OIT)

	Censo 2014	Censo 2015
Entre 21 y 30	9%	15%
Entre 31 y 40	35%	36%
Entre 41 y 50	32%	30%
Entre 51 y 60	17%	17%
Más de 60 años	4%	2%
NS/NC	3%	1%
Total	100%	100%

En definitiva, la población de funcionarios ha crecido y estos, en promedio, tienen superiores niveles educativos. Esto trae nuevos desafíos para el Depto. de Gestión y Desarrollo Humano en la medida en que va a interactuar con personal con expectativas de capacitación.

Educación formal - nivel educativo alcanzado

El nivel educativo de los funcionarios se estudió a partir de 4 preguntas, tendientes a determinar:

- el máximo nivel alcanzado dentro del sistema formal;
- si la persona culminó el nivel o si aún tiene asignaturas pendientes;
- el año o curso máximo al que llegó dentro del nivel;
- si la persona está actualmente cursando ese nivel.

Se indagó asimismo en cuáles eran las materias pendientes entre aquellos que no habían completado EMB o Bachillerato. Los datos obtenidos se presentaron abiertos por edad y tipo de servicio, variables consideradas relevantes para observar las diferencias existentes entre los individuos y entre las dependencias funcionales. Asimismo, se detallarán algunas particularidades observadas en Centros y Programas.

Tabla 9

Nivel educativo máximo alcanzado abierto por edad en tramos

	Total	Menores de 35 años	Entre 35 y 49 años	50 años y más
Primaria	6,3%	4,5%	4,7%	9,4%
Liceo EMB	17,5%	18,2%	17,7%	17,2%
UTU EMB	6,0%	3,8%	5,2%	8,9%
SUBTOTAL Media Básica	29,8%	26,4%	27,6%	35,5%
Liceo Bachillerato	29,0%	29,5%	31,5%	26,3%
UTU Bachillerato	5,2%	6,2%	4,9%	4,7%
SUBTOTAL Bachillerato	34,2%	35,6%	36,5%	31,0%
Educación terciaria NO universitaria IFD	8,3%	5,5%	8,6%	10,2%
Educación terciaria NO universitaria ISEF	,7%	,7%	,8%	,6%
Educación terciaria NO universitaria ESM	,4%	,3%	0,0%	,8%
SUBTOTAL Terciaria no universitaria	9,4%	6,5%	9,4%	11,6%
Universidad o Similar	19,6%	25,7%	20,3%	13,3%
Universidad Posgrado	6,5%	5,8%	5,5%	7,8%
SUBTOTAL Universitaria	26,1%	31,5%	25,8%	21,1%
NS,NC	,6%	0,0%	,8%	,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total de encuestados que asiste o asistió alguna vez a un centro de enseñanza formal (1047)

Como se observa en la Tabla 9, un 29,8 % de los censados tiene como máximo nivel educativo alcanzado EMB, 34,2 % Bachillerato (CETP/UTU o CES), 9,4 % educación terciaria no universitaria y un 26,1 % universitaria.

Un aspecto relevante es la variación existente por tramo de edad. Los menores de 35 años alcanzaron niveles educativos más altos que los mayores de 49 años. Esto puede observarse claramente en los dos extremos de la variable de edad. Por un lado, entre los mayores de 49 hay un porcentaje mayor de personas que solo llegó hasta EMB (35,5% frente a un 26,4% de los menores de 35). Por otro, entre los mayores de 49 años hay un porcentaje menor de personas que tienen educación universitaria (21,1% frente a un 31,5% de los menores de 35). Este es un punto altamente destacable porque el acceso a la educación permite tener perspectivas más amplias sobre la problemática que el sistema aborda.

Tabla 10

Nivel educativo máximo alcanzado abierto por tipo de Unidad

	Total	Centros	Programas	Servicios
Primaria	6,3%	7,2%	4,6%	4,6%
Liceo EMB	17,5%	22,5%	9,6%	6,6%
UTU EMB	6,0%	6,5%	5,0%	5,3%
SUBTOTAL Media Básica	29,8%	36,2%	19,3%	16,4%
Liceo Bachillerato	29,0%	32,0%	22,0%	25,7%
UTU Bachillerato	5,2%	5,0%	1,8%	10,5%
SUBTOTAL Bachillerato	34,2%	37,0%	23,9%	36,2%
Educación terciaria NO universitaria IFD	8,3%	8,4%	9,2%	6,6%
Educación terciaria NO universitaria ISEF	,7%	0,0%	2,8%	,7%
Educación terciaria NO universitaria ESM	,4%	,3%	,9%	0,0%
SUBTOTAL Terciaria no universitaria	9,4%	8,7%	12,8%	7,2%
Universidad o Similar	19,6%	14,3%	27,5%	31,6%
Universidad Posgrado	6,5%	3,3%	16,5%	6,6%
SUBTOTAL Universitaria	26,1%	17,6%	44,0%	38,2%
NS,NC	,6%	,4%	0,0%	2,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total de encuestados que asiste o asistió alguna vez a un centro de enseñanza formal (1047)

Las diferencias entre los funcionarios son más marcadas cuando se analiza la información por tipo de servicio. Como muestra la Tabla 10, los Centros de privación de libertad son los lugares donde los funcionarios tienen niveles educativos más bajos. La diferencia con Programas y Servicios es muy marcada: apenas el 17,6% de los funcionarios de Centros tiene educación universitaria, mientras que llegó a este nivel el 44% de los funcionarios de Programas y el 38,2% de los funcionarios de Servicios.

Los funcionarios que están en Programas son los que tienen un mayor logro a nivel educativo: casi un 57% tiene educación terciaria (universitaria y no universitaria), frente a 45 % de Servicios y 26% de Centros). En definitiva, en los logros educativos de los funcionarios no solo hay una fuerte diferenciación por edad sino una clara segmentación entre Centros de detención y el resto de las unidades.

Otro elemento relevante para caracterizar la educación de los funcionarios de SIRPA es determinar en qué medida han completado o no el máximo nivel educativo alcanzado. Las siguientes tablas presentan este dato, abierto por edad y dependencia funcional.

Tabla 11

Cantidad de funcionarios que completaron máximo nivel educativo alcanzado. Abierto por edad en tramos

	Total	Menores de 35 años	Entre 35 y 45 años	50 años y más
Si completé	34,5%	28,1%	31,0%	42,9%
No completé	62,0%	69,5%	66,1%	51,8%
NS,NC	3,5%	2,4%	2,9%	5,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total de encuestados que asiste o asistió alguna vez a un centro de enseñanza formal (1047)

El 62% de los funcionarios no completó el máximo nivel alcanzado. Es un porcentaje que aumenta entre los más jóvenes.

Si se observa la variación por tipo de unidad, los Centros de privación de libertad son los que tienen más funcionarios que no completaron el máximo nivel alcanzado. Por tanto, los Centros tienen peores logros educativos tanto en nivel educativo alcanzado como en culminación de estudios. En los Programas se concentran los mayores logros educativos de los funcionarios: son los que han llegado más lejos dentro del sistema educativo formal y los que más han culminado el nivel alcanzado.

Tabla 12

Cantidad de funcionarios que completaron máximo nivel educativo alcanzado. Abierto por tipo de Unidad

	Total	Centros	Programas	Servicios
Si completé	34,5%	30,2%	46,8%	36,2%
No completé	62,0%	66,3%	49,1%	61,2%
NS,NC	3,5%	3,6%	4,1%	2,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total de encuestados que asiste o asistió alguna vez a un centro de enseñanza formal (1047)

El 22 % de todos los que aún no han culminado el último nivel alcanzado está cursando actualmente en el sistema educativo formal.

Tabla 13

Cantidad de funcionarios actualmente cursando máximo nivel educativo alcanzado. Abierto por edad en tramos

	Total	Menores de 35 años	Entre 35 y 45 años	50 años y más
SI	21,6%	31,4%	20,8%	11,7%
NO	72,4%	64,8%	74,7%	78,2%
NS/NC	6,0%	3,8%	4,5%	10,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total de encuestados que no completó el nivel máximos al que llegó (686)

Como era esperable, es entre los más jóvenes y dentro de Programas y Servicios donde hay una mayor proporción de funcionarios cursando. Los datos confirman que en los Centros de privación de libertad es donde hay un menor nivel educativo y una menor actividad en la educación formal.

Tabla 14

Cantidad de funcionarios actualmente cursando máximo nivel educativo alcanzado. Abierto por tipo de Unidad

	Total	Centros	Programas	Servicios
SI	21,6%	18,2%	27,6%	30,9%
NO	72,4%	76,7%	63,8%	61,9%
NS/NC	6,0%	5,1%	8,6%	7,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total de encuestados que no completó el nivel máximos al que llegó (686)

El censo también indagó sobre cuál fue el último año cursado por el funcionario dentro del máximo nivel alcanzado.

En todos los Servicios las personas que no culminaron EMB o Bachillerato son mayoría. Sin embargo, hay claras diferencias en el avance logrado por los funcionarios de los diferentes tipos de unidad. Centros tiene una mayor cantidad de funcionarios que no culminaron la EMB (26% de los que no culminaron su educación). A su vez, el abandono de la EMB se reparte homogéneamente en 1º año, 2º y 3º. La presencia de funcionarios que no culminaron EMB es notoriamente inferior en el caso de Programas (10%) y Servicios (8%).

Programas (36% de los que no culminaron su educación) y Servicios (43%) tienen una mayor cantidad de funcionarios que no culminaron Bachillerato. Estos se concentran en 5º y 6º año. En Centros hay un 43% de funcionarios que no completaron Bachillerato. De éstos, la mayoría abandonó en 4º año (18%).

Se mantiene el patrón de una mayor educación y un mayor nivel de logro educativo en los funcionarios de Programas y Servicios.

Tabla 15
*Último año cursado, en el nivel más alto alcanzado.
Abierto por tipo de Unidad*

	Total	Centros	Programas	Servicios
4º Bachillerato	16,2%	18,2%	12,1%	11,3%
5º Bachillerato	13,8%	12,3%	14,7%	19,6%
6º Bachillerato	12,1%	12,7%	9,5%	12,4%
3º EMB	8,6%	10,4%	4,3%	5,2%
2º EMB	8,0%	10,0%	4,3%	3,1%
1º EMB	4,1%	5,5%	1,7%	0,0%
1º Universidad	4,7%	3,4%	7,8%	7,2%
3º Universidad	3,6%	3,0%	5,2%	5,2%
2º Universidad	3,4%	3,0%	4,3%	4,1%
4º Universidad	3,4%	1,9%	7,8%	5,2%
2º Educación terciaria no universitaria	2,2%	2,1%	2,6%	2,1%
3º Educación terciaria no universitaria	1,9%	2,3%	,9%	1,0%
1º Educación terciaria no universitaria	1,5%	1,9%	0,0%	1,0%
4º Educación Terciaria no universitaria	1,5%	1,1%	3,4%	1,0%
6º Universidad	1,5%	6%	1,7%	5,2%
5º Universidad	1,3%	1,1%	9%	3,1%
S/E Universidad	9%	8%	9%	1,0%
Tesis Universidad	4%	2%	1,7%	0,0%
S/E Primaria	3%	2%	9%	0,0%
2º Primaria	1%	0,0%	9%	0,0%
4º EMB	1%	2%	0,0%	0,0%
4º Primaria	1%	0,0%	9%	0,0%
5º Educación terciaria no universitaria	1%	0,0%	9%	0,0%
6º Primaria	1%	2%	0,0%	0,0%
S/E Bachillerato	1%	2%	0,0%	0,0%
Tesis Doctorado	1%	0,0%	0,0%	1,0%
3º Bachillerato	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
NS,NC	9,8%	8,7%	12,9%	11,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Interés en culminar emb y bachillerato

Todas las personas que comenzaron en algún momento EMB o Bachillerato fueron consultadas sobre su interés en culminar el nivel. Se trabajó con una escala de 3 puntos: Ningún interés, Interesado, Muy interesado. En el caso de EMB, el 42% de quienes no culminaron el nivel está "muy interesado" en culminarlo y el 40% está "interesado". En la apertura por edad se puede observar una disminución en el interés por completar niveles a medida que aumenta la edad.

Tabla 16
Interés en terminar EMB abierto por edad en tramos

	Total	Menores de 35 años	Entre 35 y 49 años	50 años y más
Ningún interés	10,5%	4,3%	8,8%	18,4%
Estoy interesado/a	40,1%	45,7%	40,4%	34,7%
Estoy muy interesado/a	42,1%	45,7%	43,9%	36,7%
NS/NC	7,2%	4,3%	7,0%	10,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total de encuestados que el último ciclo que cursaron fue EMB pero no lo culminaron (152)

Al abrir por tipo de unidad quedan muy pocos casos en Programas (15 casos) y Servicios (7 casos) porque la población en estas unidades tiene más educación. Por tanto, es necesario concentrarse en la lectura de los datos relativos a Centros. Allí puede observarse que se mantiene la misma proporción que en el total: 41,5% manifiesta mucho interés en terminar EMB.

Tabla 17
Interés en terminar EMB abierto por tipo de unidad

	Total	Centros	Programas	Servicios
Ningún interés	10,5%	10,8%	6,7%	14,3%
Estoy interesado/a	40,1%	40,0%	46,7%	28,6%
Estoy muy interesado/a	42,1%	41,5%	46,7%	42,9%
NS/NC	7,2%	7,7%	0,0%	14,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total de encuestados que el último ciclo que cursaron fue EMB pero no lo culminaron (152)

El interés en culminar el Bachillerato es superior al registrado para EMB. Es un punto a focalizar en las políticas educativas a desarrollar, capitalizando el interés de los funcionarios. En todas las edades la categoría "Muy interesado" está por encima del 55% de los que no culminaron el nivel.

Tabla 18
Interés en terminar Bachillerato, abierto por edad en tramos

	Total	Menores de 25 años	Entre 25 y 44 años	45 años y más
Ningún interés	7,8%	5,7%	5,1%	13,8%
Estoy interesado/a	24,6%	32,2%	23,9%	18,4%
Estoy muy interesado/a	60,4%	58,6%	65,0%	55,2%
NS/NC	7,2%	3,4%	6,0%	12,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Base: Total de encuestados que el último ciclo que cursaron fue EMS pero no lo culminaron (293)				

En el caso de Servicios hay un menor interés en la culminación (27% no está interesado o no responde).

Tabla 19
Interés en terminar Bachillerato, abierto por tipo de unidad

	Total	Centros	Programas	Servicios
Ningún interés	7,8%	5,8%	12,2%	13,6%
Estoy interesado/a	24,6%	26,1%	14,6%	25,0%
Estoy muy interesado/a	60,4%	62,8%	63,4%	47,7%
NS/NC	7,2%	5,3%	9,8%	13,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Base: Total de encuestados que el último ciclo que cursaron fue EMB pero no lo culminaron (152)				

Aspectos generales del comportamiento en los Centros

Se considera especialmente el comportamiento del centro DESAFÍO (población de menor edad), CIEDD (es un centro de paso) y CIAF (población femenina) por su especificidad en el flujo funcional. El análisis tiene limitaciones porque la tasa de cobertura en Centros fue menor que en el resto de las dependencias, por lo tanto los elementos deben interpretarse con prudencia.

CIAF y CIEDD tienen un perfil educativo que está dentro del promedio de los Centros.

Desafío presenta un perfil educativo por encima del promedio: 41% alcanzó el Bachillerato (promedio de Centros 37,0%), 13% tiene cursos en educación terciaria no universitaria (promedio de Centros 8,7%) y 28% tiene educación universitaria (promedio de Centros 17,6%). También tiene un porcentaje de funcionarios que culminaron el último nivel cursado por encima del promedio (38% contra 30%). Por último, la proporción de funcionarios cursando educación formal está dentro del promedio de Centros.

Cerrito y Sarandí presentan los peores resultados en el nivel educativo: para el 50% o más de sus funcionarios el máximo nivel alcanzado es hasta EMB (el promedio de Centros es 36%).

Aspectos generales Departamento de Gestión y Desarrollo Humano

Tiene una proporción de funcionarios con estudios terciarios no universitarios (13%) y estudios universitarios (44%) que está por encima del promedio de las unidades de Servicios (7% y 38% respectivamente). Por su parte, tiene una cantidad de funcionarios que culminaron sus estudios (31%) que es inferior al promedio de Servicios (36%), y una cantidad de funcionarios cursando educación formal (36%) por encima del promedio (31%). Esto se explica porque tiene un promedio de edad inferior al promedio del personal que trabaja en Servicios (36,8 años frente a 40,9 años).

Educación no formal

En el censo realizado se indagó sobre la educación no formal recibida por los funcionarios. Se preguntó en concreto: "Dejando de lado la educación en el Sistema Educativo Formal, ¿ha recibido algún tipo de formación por la cual obtuvo un certificado en las siguientes áreas...?". Las respuestas no discriminan entre quienes tienen y quienes no tienen algún tipo de curso en educación no formal, solo se registró el No sabe / No contesta.

Como puede observarse en la Tabla 20, los principales cursos a los que han accedido los funcionarios del sistema son: oficios, salud, computación/informática, deporte y artes. Además de los señalados, hay una gran diversidad de cursos que la población de funcionarios ha tomado.

Tabla 20
Educación no formal, abierto por edad en tramos

	Total	Menores de 35 años	Entre 35 y 49 años	50 años y más
Oficios	21,9%	16,8%	23,7%	24,0%
Salud (genérico)	20,3%	20,5%	20,6%	19,9%
Salud varios (educación sexual, salud integral, farmacia, asistencia terapéutica, salud ocupacional, SIDA, suicidio).	4,6%	2,4%	3,9%	6,9%
Salud (adicciones, drogas)	1,7%	,7%	1,8%	2,2%
Computación, informática	13,2%	16,1%	13,0%	11,3%
Deporte	11,0%	10,6%	9,4%	12,2%
Artes	9,9%	7,5%	8,9%	12,7%
Recreación	7,4%	7,2%	5,7%	8,8%
Idiomas	5,8%	8,6%	5,2%	4,4%
Varios administración: secretariado, mecanografía, compras, etc.	5,8%	5,1%	5,7%	6,6%
Gastronomía, cocina, hotelería	5,2%	4,8%	6,5%	4,1%
Varios educación: maestra especial, dificultades de aprendizaje, instructorado de yoga o ajedrez, etc.	4,8%	2,1%	4,4%	7,2%
RRHH, liderazgo, gestión	3,0%	1,7%	2,9%	3,9%
Diseño gráfico, AutoCAD, dibujo	1,8%	2,4%	1,6%	1,7%
Bombero, seguridad, policía, defensa personal	1,1%	3%	1,3%	1,7%
Varios jurídico (DDHH, derecho penal, criminología, legislación laboral, etc.)	1,1%	7%	1,0%	1,4%
Otros	4,1%	4,1%	4,2%	4,1%
NS NC	31,0%	32,9%	30,5%	30,7%

Base: Total de encuestados (1048)

Al abrir educación no formal por edad se observa que en todos los tramos etarios los cursos en oficios, salud, computación, deporte y artes son los más importantes. En este marco se destaca la educación en oficios en el segmento de 35 y más y un mayor porcentaje que tomó cursos de computación e idiomas en la población menor de 35 años de edad.

La apertura por tipo de unidad muestra elementos interesantes. En primer lugar, hay una mayor cantidad de funcionarios de Programas y Servicios que declara haber tomado algún curso en educación no formal. En segundo lugar, hay especializaciones propias de la tarea de los funcionarios: una mayor presencia de cursos sobre salud en los funcionarios de Centros y Programas y una mayor cantidad de funcionarios con cursos de computación, administración e idiomas en Servicios. En Programas es donde hay una mayor cantidad de funcionarios con cursos, particularmente vinculados a temas de salud, recreación, deportes y artes.

Tabla 21
Educación no formal, abierto por tipo de unidad

	Total	Centros	Programas	Servicios
Oficios	21,9%	24,0%	17,8%	19,1%
Salud (genérico)	20,3%	18,9%	29,2%	13,8%
Salud varios (educación sexual, salud integral, farmacia, asistencia terapéutica, salud ocupacional, SIDA, suicidio).	4,6%	3,8%	6,4%	5,3%
Salud (adicciones, drogas)	1,7%	2,2%	1,4%	0,0%
Computación, informática	13,2%	12,0%	11,0%	21,1%
Deporte	11,0%	9,8%	17,4%	7,2%
Artes	9,9%	8,9%	13,7%	9,2%
Recreación	7,4%	5,2%	15,1%	6,6%
Idiomas	5,8%	3,1%	6,8%	16,4%
Varios administración: secretariado, mecanografía, compras, etc.	5,8%	5,3%	4,6%	9,9%
Gastronomía, cocina, hotelería	5,2%	7,1%	2,7%	0,0%
Varios educación: maestra especial, dificultades de aprendizaje, instructorado de yoga o ajedrez, etc.	4,8%	5,3%	5,9%	,7%
RRHH, liderazgo, gestión	3,0%	2,4%	4,1%	3,9%
Diseño gráfico, AutoCAD, dibujo	1,8%	2,2%	0,0%	2,6%
Bombero, seguridad, policía, defensa personal	1,1%	,6%	1,8%	2,6%
Varios jurídico (DDHH, derecho penal, criminología, legislación laboral, etc.)	1,1%	1,2%	1,8%	0,0%
Otros	4,1%	4,4%	3,7%	3,3%
NS NC	31,0%	34,5%	22,4%	28,3%
Total	100%	100%	100%	100%

Base: Total de encuestados (1048)

En definitiva, el mismo patrón de una mayor educación en las unidades de Programas y Servicios se mantiene cuando se profundiza en la educación no formal de los funcionarios.

Capacitación recibida del sistema y necesidades de capacitación

Mediante el censo se estudió la capacitación para la función proporcionada por la institución (identificada como SIRPA-INAU) y se indagó en los intereses de capacitación de los funcionarios. Para facilitar el recuerdo y la precisión en el reporte se pidió a los funcionarios enumerar las 3 capacitaciones más recientes. Con el objetivo de jerarquizar las preferencias al momento de determinar las necesidades de capacitación percibidas, se pidió a los funcionarios nombrar los dos temas más importantes en los que entendía que necesitaba recibir capacitación.

En la Tabla 22 puede observarse que el 41% de los funcionarios ha recibido capacitación para su función por parte de SIRPA-INAU alguna vez.

Tabla 22

Capacitación recibida del SIRPA-INAU, abierto por edad en tramos

	Total	Menores de 35 años	Entre 35 y 49 años	50 años y más
SI	40,9%	28,4%	37,2%	54,4%
NO	54,8%	67,1%	60,2%	39,5%
NS/NC	4,3%	4,5%	2,6%	6,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total de encuestados (1048)

La capacitación aumenta a medida que aumenta la edad debido a que se asocia con el tiempo en la institución. La apertura por tipo de unidad muestra que en Programas y Servicios hay una mayor proporción de funcionarios que han recibido capacitación. Los resultados vuelven a confirmar las diferencias existentes entre Centros de privación de libertad y el resto de la estructura del sistema.

Tabla 23

Capacitación recibida del SIRPA-INAU, abierto por tipo de unidad

	Total	Centros	Programas	Servicios
SI	40,9%	37,6%	46,1%	48,7%
NO	54,8%	57,4%	51,6%	47,4%
NS/NC	4,3%	5,0%	2,3%	3,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total de encuestados (1048)

Solo un 3,5% de los funcionarios estaba realizando la capacitación en el momento del censo. Este dato no tiene variaciones sustantivas. Los datos relativos al momento de la última capacitación recibida indican que la mayoría de quienes recibieron capacitación la finalizaron hace menos de un año (60%). Esta proporción es mayor entre los más jóvenes (77%) y el personal de Servicios (71%).

Tabla 24

Tiempo transcurrido desde la última capacitación recibida, abierto por edad en tramos

	Total	Menores de 35 años	Entre 35 y 49 años	50 años y más
Menos de 1 año	59,8%	77,2%	62,7%	50,8%
Entre 1 y 2 años	23,2%	19,0%	26,1%	22,6%
Más de 2 años	16,4%	3,8%	11,2%	25,4%
NS/NC	,5%	0,0%	0,0%	1,1%
Total	100%	100%	100%	100%

Base: Total de encuestados que recibieron capacitación por parte de la institución o financiada por ella en alguna temática relacionada a su trabajo en la institución y que ya finalizó (396)

Tabla 25

Tiempo transcurrido desde la última capacitación recibida, abierto por tipo de unidad

	Total	Centros	Programas	Servicios
Menos de 1 año	59,8%	57,0%	58,7%	71,0%
Entre 1 y 2 años	23,2%	27,2%	22,8%	10,1%
Más de 2 años	16,4%	15,3%	18,5%	17,4%
NS/NC	,5%	,4%	0,0%	1,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total de encuestados que el último ciclo que cursaron fue EMB pero no lo culminaron (152)

También se preguntó por las capacitaciones recibidas en el pasado inmediato. A continuación se ofrecen los resultados para la pregunta: ¿en qué temas ha tenido capacitación recibida o financiada por la institución? Empiece por la más reciente y siga con las anteriores hasta 3. Los resultados muestran que las capacitaciones en salud tienen una presencia importante en todo el sistema. Estas han tratado temas de salud muy variados como¹³: violencia y adicciones, primeros auxilios, sustancias psicoactivas, sexualidad, género, psicología criminal, diagnóstico. En Centros y Programas tienen una fuerte presencia las capacitaciones en educación, pedagogía y recreación. Estas capacitaciones abarcan temáticas variadas como: formación de educadores; artes teatrales; educación y gestión; recreación; talleres CENFORES; club de ciencias; introducción al trabajo educativo.

¹³ Los temas provienen de las respuestas de los funcionarios.

Tabla 26
Temáticas en las que el funcionario recibió capacitación para sus tareas dentro de la institución. Abierto por tipo de Unidad

	Total	Centros	Programas	Servicios
Salud	35,0%	40,9%	30,7%	20,3%
Educación, pedagogía, recreación	29,6%	32,3%	32,7%	16,2%
Derecho, penal, laboral y reglamentos	19,1%	16,1%	13,9%	36,5%
Políticas, estado, gestión pública	14,9%	11,8%	12,9%	28,4%
Mediación	12,4%	9,4%	23,8%	6,8%
Gestión personal y de recursos	12,1%	11,8%	11,9%	13,5%
Trato directo, niñez, adolescencia	10,3%	9,8%	11,9%	9,5%
Administración	7,7%	6,3%	6,9%	13,5%
Seguridad, privación	5,8%	6,3%	5,9%	4,1%
Negociación	2,6%	4%	7,9%	2,7%
Otros	4,2%	3,9%	4,0%	5,4%
NS/NC o no se acuerda	6,5%	7,5%	7,9%	1,4%

Base: Total de encuestados que recibieron capacitación por parte de la institución o financiada por ella en alguna temática relacionada a su trabajo en la institución (429)

En el caso de Programas se destacan las capacitaciones en mediación (los funcionarios no hicieron mayores especificaciones). En el caso de Servicios las capacitaciones en derecho (penal, laboral), reglamentos y en políticas / Estado / gestión pública. Las capacitaciones en derecho abarcan temáticas relacionadas a la población que trata el sistema: módulo jurídico administrativo; derecho penal judicial; medidas alternativas a la privación de libertad; proceso penal adolescente; derechos sociales, laborales; acoso laboral; Código de la Niñez y Adolescencia. Las capacitaciones en políticas y gestión incluyen temas como: dirección, gestión y planificación de centros; inclusión laboral; gestión por competencias.

Todos los funcionarios tienen interés en continuar con capacitaciones específicas. Al momento de indagar en las preferencias, los funcionarios destacan temáticas en las que perciben que han recibido poca capacitación como seguridad, gestión personal y de recursos, trato directo, niñez y adolescencia.

Capacitación a futuro

En primer lugar se presentan los intereses de los funcionarios en capacitación. A propósito se realizaron en el censo dos preguntas: importancia percibida en recibir capacitación para sus tareas en el plazo de un año y en qué temas quisiera recibir capacitación.

En todo el sistema y en todos los funcionarios se percibe la necesidad de recibir capacitación en el corto plazo para las tareas que desempeñan. En las tablas que siguen puede observarse que la mayoría de los funcionarios considera muy importante recibir capacitación, no importando edad o lugar de desempeño.

Tabla 27
Importancia percibida en recibir capacitación en el plazo de un año para la tarea específica que realiza en el sistema, abierto por edad en tramos

	Total	Menores de 35 años	Entre 35 y 45 años	50 años y más
Nada importante	2,5%	1,7%	1,0%	4,1%
Importante	26,0%	27,7%	25,5%	25,4%
Muy importante	67,7%	66,8%	71,6%	64,6%
NS/NC	3,7%	3,8%	1,8%	5,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total de encuestados (1048)

Tabla 28
Importancia percibida en recibir capacitación en el plazo de un año para la tarea específica que realiza en el sistema, abierto por tipo de unidad

	Total	Centros	Programas	Servicios
Nada importante	2,5%	1,8%	2,3%	5,9%
Importante	26,0%	27,8%	23,7%	21,1%
Muy importante	67,7%	66,4%	70,3%	70,4%
NS/NC	3,7%	4,0%	3,7%	2,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total de encuestados (1048)

Puede interpretarse en los resultados que la capacitación para el desempeño de la tarea específica es un tema que genera unanimidad.

A continuación se presentan los resultados de la pregunta relativa a las temáticas en las que los funcionarios creen que deberían recibir capacitación: ¿En qué temas entiende Ud. que debería recibir capacitación para sus tareas dentro de la institución? Le pedimos que anote las dos más importantes. La principal variable de apertura, entre las disponibles, es tipo de unidad.

Los datos muestran que hay coincidencias en los distintos órdenes del sistema, así como especificidades en las preferencias destacadas por funcionarios de Centros, Programas y Servicios.

Hay dos temáticas que se señalan como prioritarias en todo el sistema:

- Seguridad / privación. Refiere a temas sobre seguridad y situaciones habituales en los contextos de privación de libertad: capacitación para situaciones extremas, motines; manejo defensivo y traslado; protección integral en privación de libertad; protección y defensa personal; reducción de jóvenes: esposado, requisita, control; etc.
- Gestión personal y de recursos. Refiere a temas relativos a la gestión de recursos humanos como a aspectos generales de gestión del sistema: análisis y gestión de organizaciones públicas; formación institucional, procesos y medidas; gestión de proyectos; gestión humana; formación recursos humanos; relaciones laborales; planeamiento estratégico; etc.

Tabla 29

Temáticas en las que el funcionario entiende que debería recibir capacitación para sus tareas dentro de la institución, abierto por tipo de unidad.

	Total	Centros	Programas	Servicios
Seguridad, privación	31,6%	36,3%	22,9%	23,1%
Gestión personal y de recursos	23,6%	23,6%	24,3%	22,4%
Salud	23,4%	28,6%	20,6%	3,5%
Educación, pedagogía, recreación	18,5%	21,5%	17,8%	5,6%
Trato directo, niñez, adolescencia	14,6%	19,1%	9,8%	,7%
Derecho, reglamentos	11,4%	9,8%	13,6%	16,1%
Administración	11,0%	7,5%	15,4%	20,3%
Informática	6,0%	2,1%	7,9%	21,0%
Oficios	4,6%	4,2%	1,4%	11,2%
Políticas, estado, gestión pública	3,0%	1,4%	6,1%	6,3%
Violencia	1,1%	,6%	3,3%	0,0%
Social, comunitario	,7%	,6%	1,4%	0,0%
Otros	6,8%	5,7%	7,5%	10,5%
NS,NC	10,2%	9,6%	11,7%	9,8%

Base: Total de encuestados creen importante, muy importante o NS,NC recibir alguna capacitación en el plazo de un año para desempeñar sus tareas en SIRPA (1022)

Es claro que en estos dos ejes temáticos todos los funcionarios del sistema sienten que tienen un déficit o que necesitan incorporar competencias. Se trata de dos temas muy diferentes. La seguridad está vinculada a la formación profesional que necesitan para enfrentar situaciones cotidianas o situaciones extremas (como motines) en los lugares de trabajo. El énfasis por recibir capacitación en temas de gestión se enmarca en el contexto de transformaciones que está experimentando la institución donde trabajan.

Analizando aspectos particulares de las unidades, es de señalar:

- En Centros y Programas se jerarquiza la formación en educación, pedagogía y recreación. Esto está directamente relacionado con el trato directo con el adolescente y es una consecuencia de la valoración del objetivo de rehabilitación que posee el sistema. Es saludable que esté presente este tema teniendo en cuenta los objetivos de SIRPA y el lugar que en ellos tiene la educación.
- En Centros y Programas se jerarquiza la formación en varias temáticas vinculadas a la salud: adicciones, drogas; alimentación y nutrición; administración de medicación; medicina legal, medicina penitenciaria; primeros auxilios urgencias y emergencias; psicología forense; criminología; salud mental; psiquiatría en privación de libertad; sexualidad.
- En Centros se enfatiza en aspectos relacionados al trato directo con el adolescente.
- En Programas y Servicios se jerarquiza la formación en derecho, reglamentos y administración.
- En Servicios se jerarquiza la formación en informática vinculada a la función.

Aspectos generales del comportamiento de Centros

Hay una alta variabilidad en el acceso a capacitación en los funcionarios de los Centros. En algunos más de la mitad de los funcionarios han recibido alguna capacitación en el pasado (CEDD BURGUES, CERRITO, CIMARRONES, CIT, DESAFIO) y en otros apenas el 20% o menos de los funcionarios reconoce haber recibido capacitación (COLIBRI, SARANDÍ, SER¹⁴). Es necesario tener en cuenta estas disparidades al momento de establecer prioridades en los cronogramas de capacitación.

Si se toma la respuesta “muy interesado” como un indicador de la predisposición a recibir capacitación, también se encuentran variaciones en los Centros. Hay Centros en los cuales dicha respuesta (“muy interesado”) está por debajo del promedio del conjunto de los Centros: CERRITO, CIT, EL HORNERO, SER. En un contexto en el cual el conjunto de los funcionarios percibe necesidades de capacitación para desempeñar sus tareas es llamativo que estos Centros tengan menos interesados.

Los intereses de capacitación son muy variables. El principal elemento diferenciador está en los Centros que jerarquizan la seguridad sobre otras temáticas: ARIEL, CEDD BURGUES, CEPIL, CIEDD, CIT, COLIBRI, SER. Por otro lado están los Centros donde los funcionarios jerarquizan, con variado énfasis, las temáticas de gestión, educación, salud y trato directo: CERRITO, CIAF, CIMARRONES, DESAFIO, EL HORNERO, ITUZAINGÓ, LAS PIEDRAS, PASO A PASO, SARANDÍ.

¹⁴ Si bien el centro SER fue cerrado, se entiende necesario marcar los resultados encontrados para que puedan tenerse en cuenta para Centros de perfil similar.

Esta diferenciación en las expectativas de capacitación de los funcionarios tal vez sea un indicador de la existencia de variaciones en la visión que los diferentes Centros tienen sobre la jerarquía de objetivos del sistema

Aspectos generales Departamento de Gestión y Desarrollo Humano

Tiene una proporción de funcionarios que ha recibido capacitación por parte del sistema muy por encima del promedio de los Servicios (81% frente a un promedio de 49%).

El interés en recibir capacitación de los funcionarios de la oficina está dentro del promedio de los Servicios.

Las tres temáticas destacadas por los funcionarios de esta oficina son gestión, derecho y reglamentos e Informática. Sin duda tres temáticas vinculadas al contenido del trabajo de la oficina y a su práctica cotidiana.

En los resultados generales del censo se pueden señalar los siguientes rasgos del personal del SIRPA:

- en Programas y Servicios hay un mayor nivel educativo que en Centros. Esto se ve en la presencia de universitarios y posgraduados: 44% en Programas, 38% en Servicios y 18% en Centros;
- el nivel educativo es mayor en los funcionarios menores de 35 años: 32% tiene estudios universitarios, mientras que 26% los tiene en el segmento 35-49 años y 21% en el segmento de mayores de 50;
- en todas las unidades predominan las personas que no culminaron sus estudios. El 62% de los funcionarios no culminó el último nivel alcanzado en el sistema educativo formal;
- de los que no culminaron sus estudios, son más los que no culminaron Bachillerato (44%) que los que no culminaron la EMB (21%). Un 23% de los que no culminó el último nivel alcanzado está actualmente cursando el nivel;
- hay un mayor interés en culminar estudios entre aquellos que no terminaron Bachillerato (60% frente a 41% de los que no culminaron EMB). La mayor parte de los que no culminaron EMB trabajan en Centros;
- el 41% de los funcionarios recibió alguna capacitación vinculada a su tarea por parte de la institución. La capacitación es mayor en los que tienen más edad. Por su parte, es mayor la capacitación entre los funcionarios de Programas y Servicios;
- la mayoría de los funcionarios que fueron capacitados terminaron la última capacitación hace menos de un año (60%). Esta situación es mayor en Servicios (71%);
- la mayoría quiere recibir capacitación en el plazo de un año (68% muy importante y 26% importante);
- las temáticas más señaladas por los funcionarios están relacionadas a seguridad, relacionamiento con jóvenes, adicciones, derecho penal adolescente, administración y relaciones laborales.

Necesidades e intereses de capacitación

Resultado de talleres y entrevistas

Existen necesidades de capacitación que tienen un amplio consenso:

- Informática básica
- Software específico administrativo del SIRPA (por ejemplo APIA)
- Normativa relacionada a DDHH (no solo a qué dice, sino a cómo aplicarla en el marco del trabajo de trato directo en los Centros con los adolescentes)
- Temas vinculados a derechos de la niñez y la adolescencia
- Administración por expedientes
- Estrategias de seguridad en centros de privación de libertad: manejo de medios coercitivos (poner esposas, grilletes, reducción)
- Manejo de crisis en situaciones de alto impacto emocional
- Mediación (se reconocen los cursos realizados en Facultad de Derecho, pero se demanda más cobertura)
- Técnicas de manejo del stress para funcionarios/as
- Gestión de personal
- Comunicación asertiva
- Adolescencia
- Adicciones
- Primeros auxilios (donde se reconoce el trabajo ya realizado)
- Manejo de redes de comunicación
- Flujo funcional del SIRPA
- Tiempos administrativos y función pública

Un tema que surge durante los talleres y entrevistas es el de la carga emocional que implica el trabajo en el SIRPA, fundamentalmente en las actividades que requieren un trato directo con los adolescentes.

El plan de capacitación deberá prever la inclusión de propuestas relacionadas con el control del estrés y el manejo de situaciones críticas. Una opción podría ser brindar talleres de meditación consciente o mindfulness (Atención Plena), práctica cada vez más popular en diversas organizaciones como parte del paquete de salud laboral y estrategias para el buen desempeño del personal. La modalidad podría ser mediante talleres o brindar audios y videos, de corta duración, en diversos lugares y momentos.

Como señala Ferrando (2013), la heterogeneidad de interpretaciones de las funciones y la tensión entre las funciones de cuidado y castigo, provoca consecuencias emocionales en el personal de centros de atención a adolescentes en conflicto con la ley: "...las prisiones necesitan encontrar formas alternativas para que los oficiales procesen sus emociones, contradicciones y frustraciones del trabajo en prisión" (Tait, 2011, p.452; En: Ferrando, 2013).

Lo anterior, sumado al bajo reconocimiento de sus tareas, genera procesos perjudiciales para la salud física y emocional que comprometen la calidad de su desempeño y motiva, como surge del relevamiento, pedidos de traslados y licencias médicas prolongadas¹⁵. Estas situaciones dificultan el funcionamiento del SIRPA, sobre todo en el caso de los centros de privación de libertad¹⁶. La capacitación para el manejo del estrés constituye una necesidad tanto para cuidar a los funcionarios como para la salud del sistema en su conjunto.

Otro problema señalado por los funcionarios refiere a las condiciones físicas y a las infraestructuras, inadecuadas para el trabajo que se realiza. Esto fue ya señalado por Ferrando en su trabajo en el 2013¹⁷, y nuevamente apareció en las entrevistas y talleres, sobre todo en aquellos ligados a los Centros. La demanda planteada se resume en : "¿cómo pensar en capacitación mientras no se tiene ni siquiera un lugar de descanso o personal suficiente para poder cubrir todos los turnos?". Son factores que deben contemplarse dado que generan reticencia o dificultades para la adhesión a políticas de capacitación.

Los factores motivacionales y emocionales también determinan la capacidad de incorporar nuevos conocimientos y competencias por lo que deben ser considerados en el diseño de un plan de capacitación.

El personal penitenciario acoge a su cargo a personas que han sido legítimamente privadas de su libertad. Tiene la responsabilidad de retenerlas en condiciones de seguridad y más adelante, en la mayoría de los casos, liberarlas de nuevo para que regresen a la comunidad. Esta función entraña llevar a cabo tareas sumamente exigentes y estresantes en nombre de la sociedad y, a pesar de ello, en muchos países los funcionarios de prisiones están mal capacitados, mal pagados y no siempre gozan del respeto de la opinión pública. Al mismo tiempo que se enfrentan a situaciones de restricción legítima de libertades y derechos, los funcionarios de prisiones se encuentran día a día en la primera línea de la protección de los derechos humanos, experimentándolos y poniéndolos en práctica, respetándolos y haciendo que sean respetados¹⁸.

¹⁵ De acuerdo a la información que se nos brindó en las entrevistas y los talleres realizados.

¹⁶ Donde además, si se ve diezmada la cantidad de funcionarios por licencias médicas, se sobrecarga el trabajo de los demás funcionarios. Al respecto se ha investigado que es común que se den efectos como el llamado "síndrome del trabajador saludable". Dicho síndrome -healthy worker effect- implica que "...las personas cuyo estado de salud les impide estar expuestos (o estarlo mucho tiempo) a ciertas exigencias, tratan de evitarlas, o de abandonar los puestos de trabajo que las impliquen, o bien son separados desde la incorporación o más adelante, por los ejecutivos de la empresa o por el médico de trabajo. Los que quedan son en primer término, los que pueden quedarse" (Volkoff, 1993:144). Por tanto, muchas veces la situación atípica es de aquellos quienes "resisten" situaciones de alto stress sin enfermarse.

¹⁷ "Esto favorece al aumento del estrés y el agotamiento emocional, ya que los funcionarios no acceden a un espacio adecuado que pueda ser utilizado como "válvula de escape" para tomar distancia de las tensiones de su rutina cotidiana dentro del centro como menciona Shirom (2009). Paralelamente, las condiciones laborales de los funcionarios en los centros de privación de libertad uruguayos son el reflejo de la situación en que se encuentran los adolescentes internados. En este sentido, la existencia de un patrón habitual entre los funcionarios, que tiene que ver con la violencia estructural que implica el desempeño de sus tareas, tanto de parte de los adolescentes, como por el relacionamiento con otros funcionarios, por las condiciones edilicias, el ambiente laboral, la vivencia de situaciones violentas con los familiares de los reclusos o con la policía, conforman un cúmulo de factores que repercuten negativamente en la vida cotidiana de los entrevistados" (Ferrando, 2013: pp.37-48). "Esto favorece al aumento del estrés y el agotamiento emocional, ya que los funcionarios no acceden a un espacio adecuado que pueda ser utilizado como "válvula de escape" para tomar distancia de las tensiones de su rutina cotidiana dentro del centro como menciona Shirom (2009). Paralelamente, las condiciones laborales de los funcionarios en los centros de privación de libertad uruguayos son el reflejo de la situación en que se encuentran los adolescentes internados. En este sentido, la existencia de un patrón habitual entre los funcionarios, que tiene que ver con la violencia estructural que implica el desempeño de sus tareas, tanto de parte de los adolescentes, como por el relacionamiento con otros funcionarios, por las condiciones edilicias, el ambiente laboral, la vivencia de situaciones violentas con los familiares de los reclusos o con la policía, conforman un cúmulo de factores que repercuten negativamente en la vida cotidiana de los entrevistados" (Ferrando, 2013: pp.37-48).

¹⁸ Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2004); Los Derechos Humanos y las prisiones. Manual de capacitación en derechos humanos para funcionarios de prisiones; Nueva York y Ginebra. Disponible en: http://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Gu%C3%ADa%20de%20Gesti%C3%B3n%20Laboral%202013.pdf). Revisado el 16/06/15.

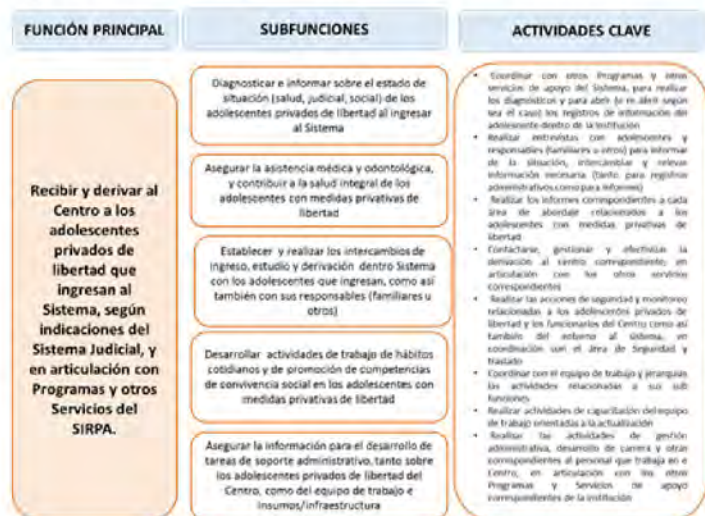
El análisis funcional es una herramienta que permite definir las funciones principales y subfunciones de cada Programa, Departamento, Unidad y Sección institucional, para luego puntualizar los perfiles requeridos en cada caso. Se comienza definiendo el propósito principal de la función productiva y se pregunta sucesivamente qué es necesario hacer para que se cumpla con el propósito principal o con la función precedente. Existen cuatro características básicas en el desarrollo del análisis funcional:

1. Se elabora de lo general a lo particular.
2. Debe identificar funciones discretas (acción completa de trabajo / acción con resultado).
3. Debe elaborarse respetando un mismo formato de redacción, de preferencia que siga la estructura "VERBO + OBJETO + CONDICIÓN".
4. Contestar en cada uno de los niveles la pregunta "¿Qué es necesario para cumplir con esos objetivos/funciones?"

Las ocupaciones se identifican en un mapa que plasma el para qué, qué y cuándo de ese perfil dentro de la institución. Simultáneamente, este análisis permite identificar y ordenar los subprocesos de trabajo y funciones clave, para sistematizar no solo las funciones de cada área dentro de la institución sino también los procesos de trabajo asociados a ellas. En este caso, se opta por delimitar las actividades clave de cada subfunción y los perfiles de cargo/ocupación relacionados.

A continuación se presentan tres mapas funcionales, correspondientes al Centro Ingreso, Estudio, Diagnóstico y Derivación (CIEDD), al Programa de medidas socioeducativas no privativas de libertad y mediación (PROMESM), y a los Centros de privación de libertad. Asimismo se detalla el mapa funcional específico para el Dpto. de GyDH, elaborado a partir de documentación brindada por su dirección.

Mapa funcional 1 - CIEDO



Mapa funcional 2 - PROMESEM

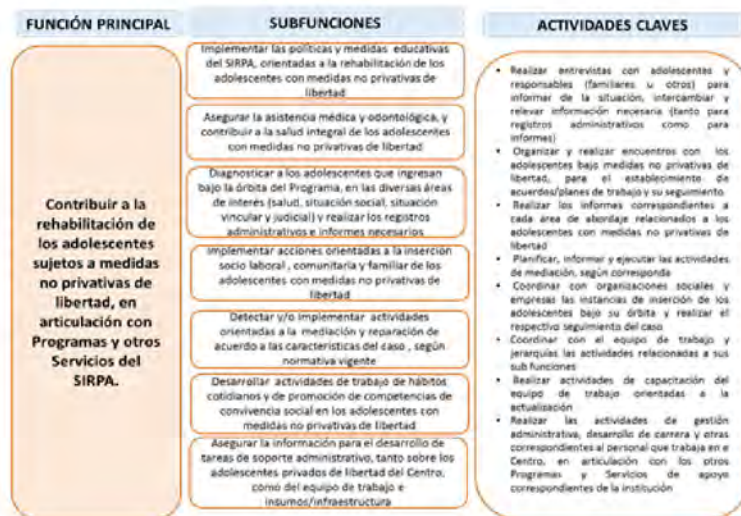


Figura 5. Mapa funcional Centros de privación de libertad

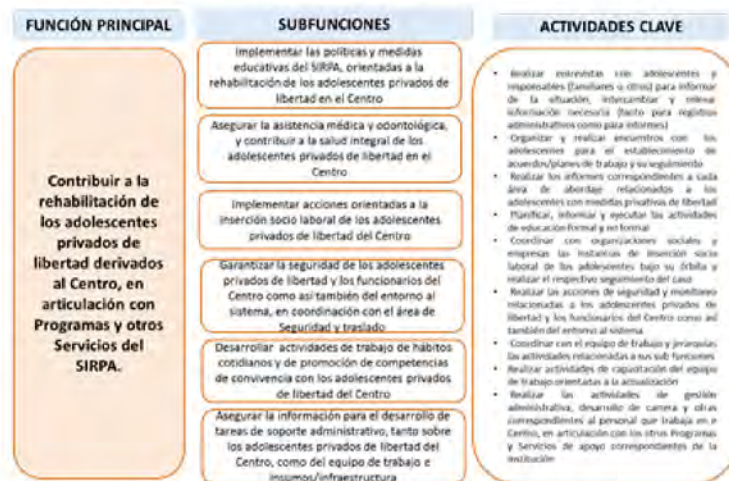
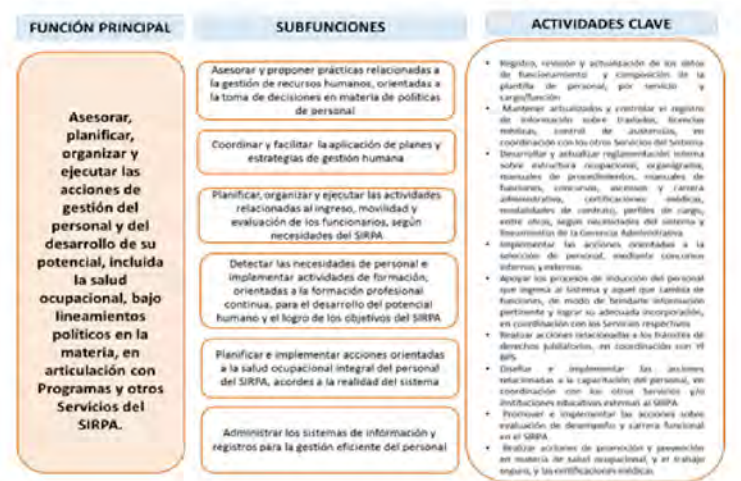


Figura 6. Mapa funcional Departamento de Gestión y Desarrollo Humano



NOTA: ESTE MAPA INCLUYE LA INFORMACIÓN RELEVADA PARA TODOS LOS CENTROS DE PRIVACIÓN DE LIBERTAD, DEBIDO A QUE SE CONSIDERA QUE SUS FUNCIONES—EN EL MARCO DE LOS OBJETIVOS QUE DEBE CUMPLIR EL SIRPA—TRASCENDEN EL TIPO DE CENTRO.

Definición de competencias generales y funcionales

La competencia es una capacidad demostrada para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales y/o metodológicas, en situaciones de trabajo o estudio y en el desarrollo profesional y personal. (Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo (de abril de 2008) sobre la creación del Marco Europeo de Cualificaciones para el aprendizaje permanente).

En las áreas de análisis acordadas se estableció desarrollar competencias: 1) generales al SIRPA y 2) específicas –transversales– según tipo de función (trato directo; servicios; especializados), denominadas funcionales.

La gestión de las competencias implica reconocer los saberes que se ponen en juego en las actividades laborales, más allá de la forma en que hayan sido adquiridos, valorándolos en relación con la función que se cumple dentro de una organización¹⁹.

Las personas son competentes en función de demandas laborales concretas según los requerimientos de un contexto laboral particular por lo que es necesario identificar las competencias que son requeridas en él.

Así como en las últimas décadas ha cambiado el concepto de trabajo, también lo ha hecho su contenido, es decir lo que se espera que logre quien trabaja y con qué grado de calidad debe hacerlo. En este sentido, en la actualidad entendemos que para desempeñarnos en forma competente en un determinado rol no solo es necesario realizar ciertas actividades, sino fundamentalmente centrarnos en cómo las realizamos y qué saberes movilizamos para lograr responder adecuadamente a las demandas del contexto. Un primer paso en la definición de un determinado rol es ponernos de acuerdo acerca de qué tipo de capacidades y competencias vamos a considerar y más precisamente de cuáles son los aspectos claves a relevar²⁰.

En la actualidad no existe un único enfoque en relación con las competencias. Son clasificadas de acuerdo a diferentes taxonomías y se describen con diferentes grados de profundidad. Esto implica que tanto la identificación de competencias como la definición de perfiles ocupacionales no es un proceso neutro sino condicionado por la forma en que se concibe a la organización, al trabajo y a las personas involucradas en él.

Por lo anterior, es significativo tener en cuenta los objetivos que cumple el SIRPA, cómo son percibidas sus funciones en la sociedad, cómo se concibe la forma de trabajar en la institución y cuál es la orientación que reciben los equipos de trabajo. Las competencias definidas para el personal del SIRPA constituyen insumos centrales para la gestión y el desarrollo humano de su personal así como sus políticas de inducción y capacitación. Además, deberán ser comunicadas a los trabajadores para que todos sepan lo que se espera de ellos y sus compañeros en el ejercicio de sus funciones.

Para cada una de las competencias definidas se elaboró una definición conceptual aplicada y criterios de desempeño observables, que son acumulativos según nivel jerárquico y complejidad del trabajo.

¹⁹ No implica desvalorizar la certificación académica y de la educación formal sino considerar que, en el desempeño laboral, tales certificados no son los únicos indicadores, ni tampoco los fundamentales, para analizar el desempeño profesional de los/as trabajadores/as

²⁰ Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNDOC). El sistema penitenciario MEDIDAS PRIVATIVAS Y NO PRIVATIVAS DE LA LIBERTAD. Disponible en: https://www.academia.edu/13922503/El_sistema_penitenciario_MEDIDAS_PRIVATIVAS_Y_NO_PRIVATIVAS_DE_LA_LIBERTAD.

COMPETENCIAS GENERALES ²¹	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CRITERIOS DE DESEMPEÑO ²² Operativos	CRITERIOS DE DESEMPEÑO ²³ Jefaturas, direcciones y/o técnicos especializados
COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL TRABAJO ²⁴	Capacidad de relacionarse con otros dentro y fuera (según corresponda) del entorno laboral que facilita el trabajo colaborativo y el logro de los objetivos del SIRPA. La comunicación efectiva implica producir, comprender e interpretar mensajes de pares, superiores, adolescentes y personas externas ligadas a los objetivos del sistema. Se relaciona muy especialmente con competencias de orientación a resultados y trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Se comunica (en forma verbal, paraverbal y escrita) demostrando respeto, utilizando un lenguaje acorde al objetivo de la comunicación y el interlocutor (pares, jerarquías, adolescentes, y personas externas a la institución). - Interpreta indicaciones y órdenes de trabajo simples e informa sobre sus actividades laborales a quien corresponda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transmite información y datos a diversos interlocutores dentro y fuera de la organización, chequeando su comprensión. - Mantiene escucha activa y empática con pares, jerarquías, adolescentes y diversos interlocutores externos a la organización.
FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS	Supone la disposición para adaptarse a situaciones, públicos y procedimientos diversos y mantenerse actualizado en forma permanente. Se relaciona con las competencias de orientación a resultados, trabajo en equipo, compromiso y comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Adapta su desempeño a los cambios de su área y de la organización. - Visualiza los cambios como oportunidades de mejora y promueve alternativas para alcanzar los objetivos, en el marco del nuevo contexto. - Participa de las instancias de actualización que se le proponen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propone y evalúa cambios en los procesos de trabajo a su cargo (en manuales, procedimientos, organización y/o gestión) para mejorar los resultados. - Implementa y promueve en el equipo de trabajo a su cargo nuevos procedimientos y herramientas, como así también los requerimientos según cambios de índole organizacional, de acuerdo a los lineamientos recibidos. - Se mantiene actualizado y se capacita en ámbitos de su especialidad,
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 de uno o varios equipos de trabajo dentro del SIRPA. Se relaciona muy especialmente con competencias de resolución de problemas y comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Colabora y coordina acciones con compañeros de trabajo de diferente nivel de conducción, para el logro de objetivos comunes. - Comparte experiencias, aprendizajes y conocimientos con los demás miembros del equipo. - Apoya el desarrollo y el aprendizaje individual y colectivo de los miembros del equipo al que pertenece o a su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica el impacto de su trabajo en el equipo al que pertenece, su área y la organización, para el cumplimiento de los objetivos del SIRPA, y cumple con las funciones asignadas - Promueve espacios de intercambio y aprendizaje colaborativo entre los miembros del equipo y delega tareas para que todos puedan aportar sus conocimientos / experiencias.

²¹ Se sugiere validar las mismas mediante talleres con personal de diversas funciones y jerarquías.

²² En términos generales, estos criterios de desempeño están descritos de menor a mayor nivel de complejidad del trabajo y/o jerárquico, y serían –desde ese punto de vista– acumulativos/sumativos.

²³ En términos generales, estos criterios de desempeño están descritos de menor a mayor nivel de complejidad del trabajo y/o jerárquico, y serían –desde ese punto de vista– acumulativos/sumativos.

²⁴ Algunas de estas competencias son más significativas según el tipo de función que se desarrolla, aunque son básicas a todo el personal del sistema.

			<ul style="list-style-type: none"> - Potencia y desarrolla las capacidades de los integrantes del equipo de trabajo y las articula de forma alineada a los procesos y objetivos del Centro, Programa, Departamento o Unidad.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<p>Busca alcanzar los resultados y metas definidas, atendiendo y resolviendo las situaciones que se le presentan en el contexto laboral. Se relaciona muy especialmente con la competencia de compromiso con el SIRPA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se mantiene informado de las políticas de largo, mediano y corto plazo del SIRPA, especialmente relacionadas a su área. - Detecta oportunamente las manifestaciones de los problemas que surgen e informa a quien corresponda. - Toma decisiones orientadas a la resolución de problemas habituales de su trabajo, de acuerdo a sus funciones y se responsabiliza por ellas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transmite y promueve las políticas y lineamientos del SIRPA al equipo a su cargo y controla que las acciones del personal estén alineadas a las mismas. - Resuelve problemas considerando el impacto de sus decisiones para el logro de los resultados esperados, en articulación con otros. - Toma decisiones informadas con agilidad, informa a quien corresponda, las transmite al equipo a su cargo y controla su cumplimiento.
COMPROMISO CON EL SIRPA Y SU DESEMPEÑO	<p>Actuar de acuerdo a las prioridades y metas del SIRPA. Se relaciona con las competencias de trabajo en equipo, ética en el desempeño, y competencias técnicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica su contribución dentro de la estructura del SIRPA, y al objetivo que cumple en el sistema en el marco de la ley que lo ampara. - Orienta el desempeño de sus funciones de acuerdo con los valores, principios, prioridades y objetivos del SIRPA, identificándose con ellos y haciéndolos propios. - Tiene en cuenta la priorización de las actividades y la mejora del servicio brindado, en función de la normativa vigente, las necesidades de adolescentes, otras áreas del SIRPA y personas externas relacionadas sistema - Demuestra interés en adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se responsabiliza por los resultados de su desempeño individual y/o del equipo a su cargo. - Transmite la visión y los valores del SIRPA a las personas a su cargo en los diferentes niveles de conducción. - Promueve espacios de intercambio y desarrollo en su equipo y entre áreas, para la mejora del cumplimiento de los objetivos institucionales.

<p>ÉTICA EN EL DESEMPEÑO</p>	<p>Implica actuar con profesionalidad y acorde a los valores, normativa que regula la actividad con adolescentes en conflicto con la ley y las políticas del SIRPA, en su rol de servidor público y en su función específica como miembro de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra imparcialidad en sus acciones y decisiones dentro del marco normativo correspondiente, relacionadas a adolescentes, pares, personal a su cargo, jerarquías y/o personas externas al SIRPA. - Se desempeña con transparencia. - Maneja información de manera reservada, tanto de los adolescentes bajo la órbita del sistema, del personal como así también de la realidad institucional. - Maneja responsablemente los recursos materiales y financieros, para el logro eficiente de las metas de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controla la imparcialidad, transparencia y ética en el manejo de información por parte del equipo. - Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades, con el equipo de trabajo y/o con el área bajo su responsabilidad. - Toma decisiones responsables para el uso eficiente de los recursos materiales y financieros.
<p>COMPETENCIAS TÉCNICAS PARA EL TRABAJO EN EL SIRPA</p>	<p>Son las competencias de carácter técnico requeridas para la producción del servicio. Implican dominio de las actividades y contenidos del ámbito de trabajo. Pueden tener distinto grado de especialización ya que pueden referirse a un puesto de trabajo o abarcar varios y distintos roles o cargos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce y adecúa su desempeño en relación con la normativa vigente sobre: DDHH, niñez y adolescencia. - Se desempeña según las normas que regulan el SIRPA y sus diferentes áreas. - Conoce y actúa según procedimientos administrativos del SIRPA, la función pública y/o el sistema judicial. - Maneja adecuadamente herramientas informáticas básicas (Microsoft office, correo electrónico, por ejemplo). - Maneja adecuadamente los sistemas operativos específicos del SIRPA. - Apoya el aprendizaje colectivo sobre los sistemas operativos específicos del SIRPA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controla que el desempeño del equipo a su cargo se encuentre bajo los lineamientos de la normativa vigente sobre DDHH, niñez y adolescencia. - Controla que el desempeño del equipo a su cargo se encuentre bajo los lineamientos de las normas que regulan el SIRPA y sus diferentes áreas. - Maneja adecuadamente herramientas informáticas complejas relacionadas a su área de desempeño específico (por ejemplo herramienta de diseño web, herramienta de procesamiento de datos, entre otros). - Realiza propuestas de mejora a los sistemas operativos específicos del SIRPA. - Asegura el intercambio y multiplicación de conocimientos y aprendizajes sobre los sistemas operativos específicos del SIRPA.

COMPETENCIAS FUNCIONALES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CRITERIOS DE DESEMPEÑO ²⁹	TIPO FUNCIÓN ASOCIADA
INTERPRETAR DATOS E INFORMACIÓN TÉCNICA	Interpretar y utilizar en las actividades relacionadas a su desempeño datos e información de índole compleja (técnica, específica) producidos por organizaciones especializadas o por el SIRPA.	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar registros de información sencillos, tales como planillas de asistencia, contralores horarios, entre otros. - Mantener actualizadas planillas y registros, y proponer mejoras a los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trato directo - Servicio - Trato directo - Servicio - Especializado
		<ul style="list-style-type: none"> - Analizar información técnica y realizar informes sencillos para diversos interlocutores. - Identificar oportunidades para la realización de convenios de inserción socio educativa de adolescentes, u otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trato directo - Especializada
		<ul style="list-style-type: none"> - Promover y gestionar convenios de diversa índole. - Interpretar, procesar y analizar datos, y elaborar informes en su área de especialización para diversos interlocutores (dentro y fuera de la organización). 	<ul style="list-style-type: none"> - Especializada
INTERPRETAR y APLICAR NORMATIVA JURÍDICA	Conocer e interpretar en las actividades relacionadas a su desempeño normativa jurídica (DDHH, código de la niñez y la adolescencia, entre otros).	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer normativa relacionada al trabajo en el SIRPA - Trabajar bajo el marco de la normativa relacionada al trabajo en el SIRPA 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los tipos de función
		<ul style="list-style-type: none"> - Interpretar y aplicar el marco legal sobre adolescentes en conflicto con la ley en la gestión laboral, y elaborar informes específicos sobre su situación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trato directo - Especializada
TRABAJAR CON SEGURIDAD	Implica demostrar 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 los adolescentes, el equipo de trabajo, el ambiente de trabajo en general, y otras personas pertenecientes al contexto externo del SIRPA, con pleno respeto de los derechos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve entornos seguros para todos quienes se encuentran en el centro, en el transporte, y/o en los locales donde participan adolescentes privados de libertad o bajo medidas no privativas. - Conoce y aplica las medidas de seguridad relacionadas a los adolescentes. - Promueve y ejecuta medidas relacionadas a la seguridad del entorno del SIRPA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trato directo - Especializada

²⁹ En términos generales, estos criterios de desempeño están descritos de menor a mayor nivel de complejidad del trabajo y/o jerárquico, aunque –a diferencia de las competencias generales– como son competencias específicas por tipo de función, no serían necesariamente acumulativas en todos los casos

		<ul style="list-style-type: none"> - Promueve un entorno de trabajo seguro para el personal que trabaja en el área (equipo de trabajo al que pertenece y/o está a cargo). 	- Todos los tipos de función
ATENCIÓN DE SALUD Y MANEJO DE SITUACIONES CRÍTICAS ²⁶	Implica la asistencia sanitaria integral y la búsqueda para volver al equilibrio en situaciones donde se ve alterado, en relación con los adolescentes y/o al personal que trabaja en el SIRPA.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar primeros auxilios - Informar a quien corresponda ante la manifestación de un problema de salud y derivar según corresponda - Realizar las gestiones necesarias para la atención de salud de los adolescentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Trato directo - Especializada
		<ul style="list-style-type: none"> - Promueve un ambiente saludable de trabajo entre el equipo del que forma parte, otras áreas del SIRPA y con las jerarquías. - Promueve y gestiona un ambiente saludable de trabajo entre el equipo a su cargo. 	- Todos los tipos de función
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Implica la persecución de la satisfacción de objetivos institucionales (internos y externos), a partir de la coordinación eficaz y eficiente de los recursos y canales de comunicación existentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar información diversa sobre información ligada a gestión de personal - Recibe solicitudes de clientes internos, ejecutarla o derivarla con eficiencia y celeridad, acorde a los plazos de la institución - Informar sobre los plazos de la institución a clientes internos ante requerimientos de servicios - Informar a superiores sobre demoras o dificultades para cumplir con los requerimientos de servicios, acorde a los procedimientos y/o plazos estipulados por la organización. 	- Servicio
		<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de políticas de personal y herramientas de gestión de diversa índole. 	- Servicio
		<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y promover el desarrollo de políticas de desarrollo institucional y estratégicas. 	- Especializado
		<ul style="list-style-type: none"> - Promueve reflexiones sobre las prácticas en el marco del desempeño institucional, del equipo e individual, generando espacios de aprendizaje colaborativo. 	- Todos los tipos de función

²⁶ No se incluyen aquellos conocimientos o prácticas esenciales de atención a la salud, intrínsecas al ejercicio de la profesión como ser en médicos, enfermeros, etc.

ESTABLECER VINCULOS CON INTENCIONALIDAD EDUCATIVA	Establecer vínculos empáticos recíprocos con los adolescentes, relacionándose con respeto, afecto y promoviendo sus potencialidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretar necesidades de los adolescentes y responder oportunamente, según lineamientos del trabajo en el área, acorde a la situación particular (privación de libertad, medidas no privativas o por ejemplo). - Establecer relaciones de respeto con los adolescentes y sus responsables, fomentando las instancias de diálogo. - Promover un ambiente de cuidado, respeto de la autonomía, sin descuidar la aplicación de medidas de seguridad, haciendo énfasis en las potencialidades y desarrollo de los adolescentes. 	- Trato directo
TRABAJAR CON LA DIVERSIDAD	Identificar y comprender la heterogeneidad de situaciones y realidades de los adolescentes 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.	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer la heterogeneidad de situaciones que se presentan en el trabajo con los adolescentes. - Implementar una comunicación habilitante y elaborar respuestas a las necesidades diversas, con el fin de lograr la acción socioeducativa con el trabajo con el adolescente. 	- Trato directo
		<ul style="list-style-type: none"> - Promover la valoración de la diversidad y de la complementariedad de perspectivas, y la generación de propuestas / soluciones acorde a ello. 	- Todos los tipos de función

Dentro de las áreas de análisis acordadas se definió la necesidad que el SIRPA contara con insumos para desarrollar un plan de descripción de perfiles.

De acuerdo a lo acordado con el Depto. de DyGH, se presenta a continuación la propuesta de formato de descripción de perfiles que se entiende podrá adaptarse a la realidad actual y a las nuevas necesidades que surjan en el mediano y largo plazo.

Formato de la descripción de perfiles

• Identificación del cargo

Descripción del cargo
(Formato de descripción con definiciones)
Datos de identificación del cargo

Denominación:

Serie:

Escalafón:

Grado:

Vínculo contractual:

Servicio al que pertenece: (Unidad, Departamento, Programa, Centro)

Depende de:

Supervisa a:

• Objetivo del cargo

Expresado en una sola frase que resuma el para qué del puesto y la autonomía del mismo (supervisión recibida, ejercida, etc.)

• Funciones principales

Principales actividades que definen el puesto, descritas en tercera persona. Se evita la mención a materiales/herramientas específicas de trabajo que pueden quedar rápidamente obsoletos, aunque se pueden mencionar algunos ejemplos. Se incluyen las competencias de gestión.

Se redacta de la siguiente manera: verbo + objeto + condición.

Debe incluir una función sobre coordinación con otras áreas de la institución.

• Niveles de responsabilidad

Refiere a la demanda de acciones y toma de decisiones sobre recursos, procedimientos, procesos y resultados de distinto tipo, por las que el trabajador responde en el desempeño del puesto de trabajo.

Dicha responsabilidad incluye tanto la seguridad y el mantenimiento de los recursos, como con su gestión-coordinación, por ejemplo. También tiene que ver con el impacto del desempeño del cargo en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

• Definición de niveles

Los niveles son “sumativos”, es decir que el nivel superior incluye las características del anterior.

NIVELES	IMPACTO	PROCEDIMIENTO	COSTO/SOLUCIONES
BAJA	dentro de su área de trabajo	preestablecidos	solución sencilla, el error se traduce en costos de tiempo
MEDIA	a veces fuera de su área de trabajo	adaptación de procedimientos	puede generar costos / consecuencias en tiempo y otros recursos
ALTA	siempre dentro y fuera del área de trabajo	entorno cambiante que implica la definición de procedimientos	consecuencias sobre los diferentes recursos y sobre el cumplimiento de los objetivos de la institución

Definición de recursos

- . **Materiales:** mobiliario, inmuebles, instalaciones, vehículos, equipos, productos alimenticios y de limpieza, herramientas, maquinaria, entre otros.
- . **Financieros:** dinero, presupuestos, licitaciones, cotizaciones.
- . **Tecnológicos:** (a definir por la contraparte previa consulta con la Unidad de Informática).
- . **Datos:** registro, actualización, respaldo y/o disponibilidad de información, tanto para el ámbito interno del área como para requerimientos de otras áreas dentro de la institución.
- . **Información confidencial:** información de carácter privado, de manejo reservado, referida al personal, a los adolescentes y/o la realidad institucional.
- . **Capital humano:** personal que trabaja en la institución.
- . **Población atendida:** adolescentes que se encuentran con medidas socioeducativas no privativas o privativas de libertad.
- . **Proyectos:** definición de planes, metas de área, acciones, y/o actividades con objetivos a corto y/o mediano plazo.
- . **Herramientas de gestión:** definición y/o ejecución de procedimientos y procesos dentro de la institución.

- **Seguridad en el trabajo:** implica una visión ampliada de la seguridad y la salud, vinculada a sí mismo y a todas las personas relacionadas con la institución.
- **Clima laboral:** refiere a la responsabilidad sobre el ambiente social de trabajo y relacionamiento cotidiano.

• **Condiciones laborales**

Refiere a los aspectos circunstanciales en los que se desarrolla la actividad laboral. Incluye tanto factores del entorno físico como condiciones del trabajo (contractuales, horarias, entre otras).
 Dentro de las condiciones laborales se describe: tipo de atención requerida por el trabajo en el puesto, principal entorno físico de trabajo (centro cerrado, centro abierto, oficina, intemperie, vehículo, si se traslada de lugar durante la jornada laboral o no), régimen horario, exigencia física.

• **Formación requerida**

Nivel educativo formal requerido para el puesto.

• **Formación valorada**

Otra formación o conocimientos de apoyo a la función, derivados de instituciones de formación (formales o no) con debida documentación probatoria.

• **Experiencia valorada**

Experiencia y conocimientos derivados de actividades laborales anteriores dentro y/o fuera de la institución.

• **Competencias**

*Competencia laboral: capacidad de actuar interrelacionando y movilizand*o un conjunto de recursos para responder satisfactoriamente a una demanda laboral. Abarca los conocimientos, aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico. (OIT. Recomendación 195)

a) Competencias generales

Capacidades básicas que deberían desarrollarse, desde la educación inicial y la experiencia de la persona, hasta los primeros meses de inducción dentro de la institución. Comprenden aquellos saberes que permiten progresar en la educación, el trabajo e integrarse a la institución en función de los objetivos de la misma, teniendo en cuenta sus metas. Son comunes a todos los perfiles de cargo de la institución, y lo que caracteriza el trabajo en la misma dada su función pública.

b) Competencias funcionales

Son aquellas competencias transversales por tipo de función (trato directo, servicios-apoyo, especializada). Son comunes a diferentes puestos dentro de un área, relacionadas a su rol dentro de la institución.

• **Otros aspectos a incluir en cada descripción:**

Autor y fecha de elaboración de la descripción.

Perfiles existentes y deseados

En las entrevistas a directores y/o responsables de centros se relevaron los perfiles actuales como aquellos que habría que incrementar numéricamente o integrar en caso de no existir.
 A continuación se expone la información de los perfiles, al momento de cierre de las entrevistas y según lo declarado por los entrevistados.

LUGAR	PERFILES EXISTENTES	PERFILES DESEADOS
Centros ²⁸	De Programas: Prof. Educación física Maestra Asistente social Procurador Psicólogo Enfermera Nutricionista Centros: Director de centro Coordinador de turno Educador (dos tipos: talleres; seguridad) Ecónomo Cocinero	Más cantidad de educadores preparados en diferentes oficios para los talleres.
CIEDD	Director Subdirector Psicólogos Asistentes sociales Procurador Educadores Administrativos	Educadores
PIEDD	Directora Sub directora Coordinador Administrativo Educadores Talleristas Psicólogos Asistentes sociales Procurador	Administrativo Estadístico Procurador Asistente social Psicólogo Talleristas

²⁸ Se hace referencia a los perfiles que trabajan en los centros, aunque no dependan funcionalmente de ellos.

Programa Medidas Curativas	<p>Psiquiatras Ginecólogo Dermatólogo Médicos (Tienen con formación /experiencia en: internistas, toxicólogos, médicos de familia., cardiología, emergencia móvil) Psicología Coord. y ayudante (adicciones) Director odontología Odontólogo Asistente odontología Psicomotricidad Administrativo Lic. en enfermería Enfermeros Técnico radiólogo EQUIPO ADICCIONES: educadores sociales, enfermero, profesor chikun/medicina china, asistente social, médico, psicólogo, sociólogo.</p>	Coordinador/a Servicios de Paraclínica
Programa Seguridad y Traslado	<p>Director seguridad Montevideo Directos seguridad Colonia Subdirector Montevideo Educador trato directo / seguridad Director de traslado Montevideo Funcionarios trato directo Director monitoreo Subdirector monitoreo Funcionario (educador) monitoreo</p>	Subdirector Colonia Coordinador de seguridad Subdirector de traslado Coordinador
PROMESEM	<p>Directora Subdirectora Coordinadores Técnicos Educadores Trabajadores Sociales Psicólogos Maestras Procuradores Coordinadores generales (por turno) Educadores (equipos de incumplimientos) Talleristas: cerámica / dibujo / pintura</p>	Locomoción
Programa Inserción social y comunitaria	<p>Directora Subdirector Psicólogos Procurador Educadores; dos tipos: educador social; acompañante laboral. Coordinador Programa Coordinador; comunitario y educativo. Tallerista en muralismo</p>	Más psicólogos Trabajador social

Programa nacional de educación	<p>Director del programa, administrativo Dirección de Educación Formal Dirección de Educación no formal Talleristas Administrativos Dirección de convenios Contadora Escribana Abogada Psicólogo Dirección de educación física Profesores de educación física Educadores Docentes educación formal</p>	Subdirector Secretaría administrativa Administrativo Psicopedagogo Supervisores Sociólogo Informático
Programa de protección de los derechos psicosociales	<p>Psicólogos, Asistentes sociales Supervisora Directora Capacitadores externos Sociólogo colaborador (de otra unidad)</p>	Asistentes sociales Capacitadores Sociólogo
Programa privación de libertad y semi libertad	<p>Director Subdirectores Administrativos</p>	
Administración Colonia Berro	<p>Administrativos Auxiliar contable</p>	
Proveeduría	<p>Director Administrativa</p>	Administrativos
Arquitectura	<p>Director Jefa administrativa Administrativas Referente de mantenimiento Cuadrilla: albañiles, electricistas, sanitarios, pintores, multifuncionarios en construcción Arquitecto</p>	Existencia de un referente y una cuadrilla para cada subfunción.
Locomoción y transporte	<p>Director Jefe administrativo Administrativa Jefes de transporte, uno en Montevideo y otro en Berro Choferes Montevideo: 2 autos para la comisión delegada 4 camionetas grandes 1 camión para arquitectura Berro: 5 vehículos 1 ómnibus de traslado de funcionarios y familiares de los jóvenes</p>	2 administrativas. 1 jefe más para Berro. 1 jefe de mantenimiento. Personal para el mantenimiento de la flota: mecánicos, lavador y pistero

Comunicación y protocolo	Directora Subdirectora Asesoría Administrativo Diseño gráfico y dibujante Fotos/filmación y cadetería	Community Manager
Departamento jurídico	Directora Jefe unidad (escribanos) Procuradores Abogados Procuradores en centros Instructores sumariantes Asesores Jefe administrativo Administrativo	Procurador para registros
Dirección General Administrativa (Gerencia administrativa)	Directora Administrativo Técnico contador	Asistentes sociales Capacitadores Sociólogo
Unidad Contable	Contador Economista	Auxiliar administrativo Economista Administración de empresas
Depto. Gestión y Desarrollo humano ²⁹	Directora Subdirector Técnico prevencionista Lic. En RRLL Médica Jefe Psicólogo social Administrativos	Auxiliar administrativo Economista Administración de empresas
UPE	Primera infancia y Psicología. Educación Social. Educador social. Sociología Psicología Inserción Laboral y Educativa. Psicología y Maestría en políticas Públicas en derechos e Infancia	Psicólogo Educador social Sociólogos Estadístico Relaciones Internacionales.
Secretaría General	Directora Administrativa	Administrativa (con conocimientos de informática)
Secretaría de Sesiones	Directora Administrativa	Administrativa

Adquisiciones	Subdirectora: cumpliendo funciones de dirección Escribana Jefa administrativa Administrativas y compras	Escribana
Unidad descentralizada de información	Jefatura administrativa Administrativas	Administrativas
Unidad de suministros	Directora Jefa Administrativa Operarios	Subdirector Jefe de expedición Jefe de recepción Responsable de la distribución en el camión Operarios.
Unidad de informática ³⁰	Director Técnicos	Jefe de área desarrollo de sistemas Jefe de área de mantenimiento Jefe de área de infraestructura Jefe de área de comunicaciones Empleados de cada sección

²⁹ Realizado a partir de intercambios e información secundaria brindada.

³⁰ Al contrastar los perfiles declarados con la cantidad de funcionarios declarados, no queda claro que más de un perfil sea desempeñado por una misma persona.

³¹ Ver: Guayta - Mautone, 2014.

Descripción de perfiles clave

Se definió describir tres perfiles prioritarios aunque no se concluyeron todos los contenidos para cada uno de ellos.

El desafío en la descripción de estos perfiles, como sucede con el de los operadores penitenciarios del sistema de privación de libertad de adultos³², consiste en hacer confluir en una misma función aquellas actividades relacionadas al papel educativo y de transformación de conductas de riesgo con las actividades de custodia de la seguridad interna y externa.

Al igual que con las competencias, el desarrollo pleno del perfil de puesto se encuentra condicionado por el entorno inmediato que puede restringir o habilitar su rango de acción. Ese entorno estará confirmado por el ambiente creado por todos los involucrados y los objetivos que se busquen alcanzar³².

Se detalla a continuación una propuesta de descripción de los perfiles de DIRECTOR/A DE CENTRO (de privación de libertad), de COORDINADOR/A DE TURNO (centro de privación de libertad) y de EDUCADOR/A (centro de privación de libertad).

Se trata de una propuesta articulada en base al análisis de información relevada en las entrevistas cualitativas, los talleres realizados, como así también de material secundario³³.

Perfil 1 / director de centro

• Objetivos del cargo

Gestionar todas las actividades y recursos, orientados al cumplimiento de las metas socioeducativas y de salud de los adolescentes privados de libertad derivados al Centro, en articulación con otros Programas y Servicios del SIRPA, garantizando la seguridad integral de todas las personas involucradas en los procesos, desde el pleno respeto de los derechos humanos y bajo la supervisión del Programa de Privación de Libertad y Semi Libertad.

Garantizar el compromiso, el trabajo en equipo, la salud y la seguridad integral en el trabajo del personal que desempeña sus funciones en el Centro, en articulación con otros Programas y Servicios del SIRPA.

• Funciones principales

Gestionar las políticas socioeducativas del SIRPA, orientadas a la rehabilitación de los adolescentes privados de libertad en el Centro, en articulación con los Programas específicos.

Planificar, monitorear y evaluar las medidas socioeducativas destinadas a los adolescentes privados de libertad en el Centro, bajo los lineamientos del Programa de Privación de Libertad y Semi Libertad.

Asegurar la asistencia integral de salud (incluida la odontológica y la psicoemocional) de los adolescentes privados de libertad en el Centro, en articulación con los Programas específicos.

Promover y gestionar las acciones orientadas a la inserción sociolaboral de los adolescentes privados de libertad en el Centro, en articulación con los Programas específicos.

Garantizar la seguridad integral de los adolescentes privados de libertad y del personal que trabaja en el Centro, como así también del entorno, en coordinación con el Programa de Seguridad y traslados.

Garantizar el desarrollo de las actividades de educación, trabajo, hábitos cotidianos y promoción de competencias de convivencia con los adolescentes privados de libertad en el Centro, a través de los recursos humanos, financieros y materiales, en coordinación con servicios de apoyo del SIRPA.

Asegurar la disponibilidad de la información para el desarrollo de tareas de soporte administrativo, tanto sobre los adolescentes privados de libertad del Centro, como del equipo de trabajo e insumos/infraestructura.

Promover un ambiente de comunicación, transparencia y respeto entre todas las personas del Centro (adolescentes y personal) o fuera del mismo, a través del desarrollo de la ética y el compromiso en el desempeño de sus funciones y el trabajo en equipo.

Delegar las funciones y actividades planificadas al personal correspondiente de acuerdo a su especificidad, con la adecuada información sobre los procedimientos y metas a cumplir. Monitorear y evaluar el cumplimiento de las funciones y actividades delegadas.

Informar de modo transparente a sus superiores todo aquello relacionado con la gestión y funcionamiento del Centro.

En relación con su participación gestionando diferentes equipos de trabajo: garantizar un ambiente de trabajo saludable y seguro entre funcionarios, y con las jerarquías, en articulación con Programas y otros Servicios del SIRPA, bajo lineamientos y supervisión del Coordinador de turno.

³² Op. cit; pág. 18.

³³ Ley de creación del SIRPA, planes operativos anuales, entre otros.

• Niveles de responsabilidad

RECURSOS	ALTA	MEDIA	BAJA
Materiales	x		
Financieros	x		
Tecnológicos	x		
Datos	x		
Información Confidencial	x		
Capital Humano	x		
Población Atendida	x		
Proyectos	x		
Herramientas de Gestión	x		
Seguridad en el Trabajo		x	
Clima Laboral	x		

• Formación requerida

Es recomendable que los directores tengan un nivel educativo universitario y/o terciario (o equivalente en experiencia certificada) en alguna de las siguientes áreas del conocimiento: ciencias sociales, educación social, trabajo social, psicología, ciencias de la educación, administración, ciencias de la comunicación, docencia.

• Formación valorada

Gestión y administración. Formación en planificación estratégica, diseño y evaluación de proyectos sociales, con conocimiento en diversas problemáticas sociales. Informática. Atención de necesidades humanas en ambientes de encierro. Normativa internacional y nacional de protección a los derechos humanos y específicamente a los derechos de niños, niñas y adolescentes. Técnicas de negociación, mediación y tratamiento de conflictos. Liderazgo y comunicación asertiva.

• Experiencia valorada

Experiencia en cargos de gestión organizacional (preferentemente dirección o subdirecciones). Trabajo en centros de privación de libertad. Trabajo con adolescentes en conflicto con la ley. Gestión de equipos de trabajo.

• Competencias

Corresponden a este perfil los criterios de desempeño comprendidos en el nivel definido para "jefaturas, direcciones y/o técnicos especializados" en el caso de las competencias generales del SIRPA, y de aquellas ligadas a funciones de trato directo y servicio.

Perfil 2 / coordinador de turno en centro

• Objetivos del cargo

Coordinar las medidas y los recursos orientados al cumplimiento de las metas socioeducativas y de salud de los adolescentes privados de libertad derivados al Centro y los equipos de trabajo que cumplen funciones en su turno, en articulación con otros Programas y Servicios del SIRPA, garantizando la seguridad integral de todas las personas involucradas en los procesos, desde el pleno respeto de los derechos humanos y bajo la supervisión del Director del Centro.

Fomentar el compromiso, el trabajo en equipo y la salud en el trabajo del personal a su cargo durante el turno, en articulación con otros Programas y Servicios del SIRPA.

• Funciones principales

Coordinar con los educadores, y otro personal que cumpla funciones, el desarrollo de las actividades planificadas por la Dirección del Centro, para el desarrollo de las medidas socioeducativas que deben cumplir los adolescentes privados de libertad, en articulación con los Programas específicos.

Gestionar las actividades relacionadas a la asistencia médica, odontológica y psicoemocional de los adolescentes privados de libertad en el Centro, en articulación con los Programas específicos.

Coordinar los equipos de trabajo que cumplen funciones en su turno, para la ejecución de las acciones orientadas a la inserción socio laboral de los adolescentes privados de libertad en el Centro, en articulación con el Programa de Inserción Social y Comunitaria, Programa de Medidas Curativas, Programa de Educación, Programa de Seguridad y Traslado, Departamento de Jurídica, entre otros.

Garantizar la seguridad de los adolescentes privados de libertad y del personal que cumple funciones en el Centro, como así también del entorno, en coordinación con el Programa de seguridad y traslados.

Coordinar las actividades sobre hábitos cotidianos y de promoción de competencias de convivencia con los adolescentes privados de libertad en el Centro, de los equipos de trabajo que cumplen funciones en su turno, según lineamientos del Director del Centro y en coordinación con servicios de apoyo administrativo y logística del SIRPA.

Coordinar el ingreso de información sobre los adolescentes privados de libertad en el Centro y de los equipos de trabajo que cumplen funciones en su turno en los registros correspondientes, para el desarrollo de tareas de soporte administrativo por parte del personal a su cargo.

Promover la transparencia en la gestión de las actividades así como la comunicación empática y el respeto entre todas las personas del Centro (adolescentes y personal) o fuera del mismo, a través del desarrollo de la ética, el compromiso y el trabajo en equipo, bajo la supervisión del Director del Centro.

Delegar las funciones y actividades planificadas específicamente al personal correspondiente, con la información adecuada sobre los procedimientos y metas a cumplir, según lineamientos del Director del Centro.

Informar de modo transparente a sus superiores todo aquello relacionado al desempeño de sus funciones y del equipo de trabajo a su cargo en el turno.

Articular y asegurar tanto actividades como el intercambio de información sobre el trabajo cotidiano con los otros coordinadores de turno del Centro en el que se desempeña.

Con relación a su participación en el equipo de trabajo como Coordinador, promover un ambiente de trabajo saludable y seguro entre funcionarios, y con las jerarquías, en articulación con Programas y otros Servicios del SIRPA, bajo lineamientos y supervisión del Coordinador de turno.

• Niveles de responsabilidad

RECURSOS	ALTA	MEDIA	BAJA
Materiales		x	
Financieros			
Tecnológicos		x	
Datos		x	
Información Confidencial	x		
Capital Humano		x	
Población Atendida	x		
Proyectos			x
Herramientas de Gestión			x
Seguridad en el Trabajo		x	
Clima Laboral		x	

• Formación requerida

Es recomendable que los Coordinadores de turno en centros tengan un nivel educativo de educación secundaria completa: Bachillerato aprobado (diversificado o tecnológico). La realidad actual muestra la necesidad de brindar herramientas para homogeneizar la situación de los Coordinadores en esta materia.

• Formación valorada

Educación en áreas como trabajo social, psicología, educación social, magisterio, profesorado, etc. Informática. Atención de necesidades humanas en ambientes de encierro. Normativa internacional y nacional de protección a los derechos humanos y específicamente a los derechos de niños, niñas y adolescentes. Técnicas de negociación, mediación y tratamiento de conflictos. Liderazgo y comunicación asertiva. Gestión de la seguridad individual y control de situaciones críticas en el marco del pleno respeto de los derechos humanos.

• Experiencia valorada

Trabajo en centros de privación de libertad. Trabajo con adolescentes en conflicto con la ley. Coordinación de equipos de trabajo.

• Competencias

Es necesario reflexionar sobre los criterios de desempeño que corresponden a este perfil dado que algunas de las competencias generales podrían corresponderse con un nivel operativo y otras con el de las jefaturas. Se recomienda analizar, definir y validar este aspecto para el perfil de Coordinador de Centro. Del mismo modo para el caso de las competencias funcionales, en las que a priori parecen corresponder las relacionadas al trato directo.

Perfil 3 / educador en centro

• Objetivos del cargo

Ejecutar las actividades planificadas para el desarrollo de las medidas socioeducativas orientadas a la rehabilitación de los adolescentes privados de libertad en el Centro, en articulación con los diferentes Programas presentes en el Centro, bajo lineamientos y supervisión del Coordinador de turno.

• Funciones principales

Ejecutar las actividades con adolescentes (y responsables, si corresponde) orientadas a informar de su situación, relevar información necesaria y establecer los acuerdos/planes de trabajo y su seguimiento.

Realizar los informes correspondientes a cada área de abordaje, relacionados a los adolescentes con medidas privativas o semi privativas de libertad, bajo su desempeño, según lineamientos.

Acompañar a los adolescentes privados de libertad en las actividades de educación formal y no formal y en las de promoción y atención de la salud. Acompañar a los adolescentes privados de libertad durante las actividades orientadas a la inserción socio laboral y realizar el respectivo seguimiento.

Ejecutar las medidas de seguridad previstas para su rol bajo lineamientos del Director del Centro y del Coordinador de turno.

Coordinar con el equipo de trabajo, el Coordinador de turno y/o el Director del Centro las actividades de trabajo, según los lineamientos y la planificación acordados.

Acompañar al adolescente en las actividades relacionadas al ámbito judicial y aquellas vinculadas a los procesos de mediación penal, según lineamientos de la Coordinación de turno y del Director del Centro. Articular sus actividades de trabajo y asegurar el intercambio cotidiano de información con los educadores y otros funcionarios que se desempeñan en el turno, así como los de otros turnos.

Informar de modo transparente a sus superiores todo aquello relacionado al desempeño de sus funciones y, si fuese pertinente, sobre el desempeño del equipo de trabajo.

En relación con su participación como miembro de un equipo de trabajo, aportar a un ambiente saludable y seguro entre funcionarios, y con las jerarquías, en articulación con Programas y otros Servicios del SIRPA, bajo lineamientos y supervisión del Coordinador de turno.

• Niveles de responsabilidad

RECURSOS	ALTA	MEDIA	BAJA
Materiales		x	
Financieros			
Tecnológicos			
Datos			x
Información Confidencial	x		
Capital Humano			
Población Atendida	x		
Proyectos			x
Herramientas de Gestión			x
Seguridad en el Trabajo		x	
Clima Laboral		x	

• Formación requerida

Es recomendable que los educadores tengan educación secundaria completa: Bachillerato aprobado (diversificado o tecnológico). La realidad actual muestra la necesidad de brindar herramientas para homogeneizar la situación de los educadores en esta materia.

• Formación valorada

Informática básica. Educación social. Temas de adolescencia en general y de adolescentes en conflicto con la ley en particular. Normativa derechos humanos y en adolescencia en particular. Mediación. Primeros auxilios. Técnicas de gestión de la seguridad individual, control de situaciones críticas.

• Experiencia valorada

Trabajo en centros de privación de libertad. Trabajo con adolescentes en conflicto con la ley. Trabajo con adolescentes (ONG, talleres educativos). Articulación Estado–organizaciones de la sociedad civil. Recreación.

• Competencias

Corresponderían a este perfil los criterios de desempeño de las competencias generales de SIRPA descritos para el nivel operativo. En competencias funcionales aplican muy especialmente todas aquellas relacionadas al trato directo.

Recomendaciones sobre definición de perfiles

- Capacitar en la lógica del formato de descripción para cada cargo, su uso y contenidos, a quienes trabajarán en su llenado.
- Los contenidos de cada descripción deben ser producto del análisis de un "cargo tipo"³⁴.
- Definir su contenido en base a una metodología de relevamiento y validación participativa (vertical y horizontal).
- Revisar la necesidad de actualización de los cargos cada tres años, y que se realice un plan de actualización en función de dicho análisis.
- Comenzar las descripciones de aquellos perfiles relacionados al trato directo, tanto en Centros como en Programas.
- Revisar la necesidad de hacer perfiles transversales o específicos, por ejemplo en relación con los educadores 1) ¿son diferentes si trabajan en un Centro, Programa de Inclusión social o PROMESEM?, 2) ¿existe más de un tipo de educador: uno orientado a funciones socioeducativas, otro ligado específicamente a tareas de organización cotidiana dentro del Centro (horarios, comidas, etc.) y seguridad?
- Lo anterior no solo impacta en cómo se clasifican las ocupaciones dentro del SIRPA, sino que es un insumo para el diseño de políticas de gestión del personal, por ejemplo: concursos, desarrollo de una carrera y capacitación.
- En relación con lo anterior, en lugar de realizar las descripciones por área, realizarlas por nivel jerárquico y tipo de función, para trascender una visión compartimentada y atomizada del SIRPA hacia otra basada en el trabajo cooperativo y articulado.
- Analizar, ajustar y validar los diferentes insumos que tienen como producto final las descripciones de puestos, en la siguiente secuencia: 1) mapas funcionales; 2) competencias; 3) validación del formato de descripción. Recién entonces planificar la descripción de los perfiles.
- Capacitar al personal que realizará el trabajo de relevamiento, análisis y redacción de las descripciones del formato (en contenido y estructura) atendiendo a cómo serán usadas posteriormente en tanto herramientas de gestión del personal (y para qué fines).

³⁴ El puesto, cargo u ocupación "tipo" refiere a los aspectos que caracterizan el desempeño del conjunto de los trabajadores que ejercen el puesto descrito, independientemente de la persona que lo ocupe o del contexto específico en que el mismo se desarrolla en la realidad (si bien la tiene en cuenta, debe suponer que las condiciones de funcionamiento son las ideales).

Un punto relevante en un plan de capacitación refiere a la metodología empleada para su desarrollo. Principalmente, se deben orientar los esfuerzos hacia el diseño e implementación de un plan de profesionalización del trabajo en el SIRPA, que capacite a los funcionarios en las competencias necesarias para el desempeño de funciones (desde las básicas a las de mayor especialización), de acuerdo al tránsito progresivo en la carrera administrativa en el marco del sistema.

En primer lugar se debe hacer una programación curricular en tres niveles.

1) Capacitaciones de compensación destinadas a quienes ya cumplen funciones dentro del SIRPA y no desarrollan las competencias básicas fundamentales para el adecuado desempeño de su rol. Ello implica un riguroso proceso diagnóstico para determinar la población objetivo y los contenidos (conceptuales, procedimentales y actitudinales) que darán cuerpo a la formación de dichas competencias. Deberán programarse además aquellas áreas prioritarias en el corto, mediano y largo plazo.

2) Un plan de capacitación para la inducción a la función, destinado a los nuevos funcionarios, cuya malla curricular integre los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales para la incorporación de las competencias básicas que aseguren el adecuado desempeño de acuerdo a la función que SIRPA les encargue.

3) Un plan de actualización profesional, que asegure la capacitación permanente de los funcionarios, de acuerdo a las nuevas necesidades y demandas del sistema, y al avance del conocimiento en los distintos planos del saber.

La malla curricular deberá contemplar modalidades complementarias.

La formación en función tiene especial importancia porque impulsa y facilita la capacitación y formación profesional, asegurando la pertinencia y la calidad de los servicios que brinda el sistema. Además, permite garantizar que los servicios del sistema no se vean afectados, teniendo en cuenta que muchos de los destinatarios de estas propuestas son integrantes del personal de los Centros, en donde en general existe cierta escasez de funcionarios.

No existe consenso en los discursos analizados sobre si las horas de capacitación deben ser pagas o no.

En lo inmediato, una de las prioridades es cumplir el convenio con ANEP considerando la definición institucional de promover que los funcionarios del SIRPA culminen la EMB como mínimo requisito educativo, y el interés del personal en esta propuesta.

Otro elemento sustantivo para el éxito de los planes de capacitación es su difusión. Para ello deben utilizarse diversos canales y soportes considerando los distintos espacios de sociabilidad existentes. En diferentes entrevistas e intercambios con el personal se menciona, por ejemplo, la revista del SIRPA, la página web institucional, las carteleras, los materiales en las oficinas de salud ocupacional, de personal y de capacitación, etc.

Considerando la experiencia positiva de los talleres realizados en el marco de la asistencia técnica y la buena acogida por parte del personal, es posible pensar en la realización de las capacitaciones en lugares fuera del ámbito laboral, donde se pueda intercambiar sobre temas de interés para el personal que trabaja en diferentes dependencias de similar función dentro de la institución.

Asimismo, resulta relevante tener en cuenta que los aprendizajes dentro de la institución son mayormente informales, producto del intercambio entre compañeros o entre jerarquías y funcionarios, por lo que es importante que la propuesta de capacitación revalorice y aproveche los saberes existentes.

En la misma línea, será necesario relevar y sistematizar las buenas experiencias de gestión existentes en algunos Programas y Centros. El intercambio de prácticas, además de superar la fragmentación de la labor, conlleva a su revalorización, propiciando asimismo nuevas propuestas creativas, colaborativas e interactivas. La sistematización de dichas experiencias, con formatos unificados para el relevamiento, el análisis, la evaluación y el registro, puede ser impulsada desde el área de capacitación del Depto. de GyDH.

Además es posible desarrollar capacitación del tipo formación de formadores / orientadores, en diversas temáticas específicas de la institución para las cuales no hay disponibilidad fuera de ella. La idea es que pueden desarrollarse equipos de trabajo para el diseño e implementación de la capacitación, que a su vez integren técnicos en la materia (de saberes existentes fuera de la institución) con orientadores pertenecientes a diversas funciones.

En pro de lograr la incorporación de un aprendizaje significativo y la generación de las competencias ya señaladas en este trabajo, se recomienda especialmente el enfoque del ABP. Desde esta perspectiva, se integran en una misma problemática disparadora diferentes temáticas de trabajo y se propicia un aprendizaje integrado para atender la complejidad a la que se enfrentan los funcionarios en la práctica cotidiana. Los estudiantes se transforman en constructores activos de sus aprendizajes, saberes y conocimientos (y competencias).

El SIRPA realiza un tipo de servicio particular y único para el cual no hay capacitación externa, ni formal ni informal, que brinde todas las competencias necesarias para trabajar en la institución. Sin embargo, es posible pensar en un plan de capacitación que contenga distintas estrategias de inducción y de formación profesional continuas, en diversas modalidades.

Se recomienda informar a todos los funcionarios acerca de la realidad del sistema en el que trabajan y del que forman parte, así como de las orientaciones en términos de su desempeño. Para ello será fundamental desarrollar el Depto. de GyDH, dotándolo de personal técnico y administrativo suficiente para el logro de sus cometidos. Asimismo, es importante otorgar a dicho departamento potestades para organizar las instancias de capacitación, contralores, y sanciones (si correspondiese) que permitan hacer efectivas las estrategias de gestión humana.

Otro aspecto central para su fortalecimiento es brindarle apoyo, humano, recursos financieros y políticos, para el análisis y la unificación de los registros de personal, en la medida que una base actualizada, depurada y unificada de la realidad del personal del SIRPA es el pilar indispensable de la estructura funcional de la institución.

En términos del área de capacitación, específicamente, es necesario dotarla de más funcionarios para que pueda desplegar una estrategia ambiciosa y exitosa en relación con la formación continua y la actualización profesional de sus funcionarios. Asimismo, se recomienda incorporar funcionarios de diferentes unidades del SIRPA quienes, además de cumplir con su trabajo habitual, sean “socios” del área de capacitación, aportando sobre contenidos y diseño. Esto permitirá lograr programas de formación que tengan una respuesta positiva y una buena adhesión (cuantitativa y cualitativa) de la población objetivo. Como se ha mencionado, estos funcionarios pueden transformarse en “orientadores” o “facilitadores” del aprendizaje de otros lo que constituye una fuente de legitimidad potencial para las actividades de capacitación.

Tabla 1. Resultados del trabajo de campo (cobertura del censo)	Pág. 16
Tabla 2. Indicadores de cobertura por unidad	Pág. 17
Tabla 3. Indicadores de cobertura por grandes grupos de unidades	Pág. 18
Tabla 4. Distribución de casos por grandes grupos de unidades Comparación Censo vs datos de población total	Pág. 18
Tabla 5. Proporción de no respuesta en las preguntas del formulario	Pág. 19
Tabla 6. Composición funcionariado SIRPA Comparación datos poblacionales 2014-2015	Pág. 22
Tabla 7. Comparación Máximo Nivel Educativo Censo 2014 (UPE) - Censo 2015 (OIT)	Pág. 22
Tabla 8. Comparación Edad Censo 2014 (UPE) - Censo 2015 (OIT)	Pág. 22
Tabla 9. Nivel educativo máximo alcanzado abierto por edad en tramos	Pág. 23
Tabla 10. Nivel educativo máximo alcanzado abierto por tipo de unidad	Pág. 23
Tabla 11. Cantidad de funcionarios que completaron máximo nivel educativo alcanzado abierto por edad en tramos	Pág. 24
Tabla 12. Cantidad de funcionarios que completaron máximo nivel educativo alcanzado abierto por tipo de unidad	Pág. 24
Tabla 13. Cantidad de funcionarios actualmente cursando máximo nivel educativo alcanzado abierto por edad en tramos	Pág. 24
Tabla 14. Cantidad de funcionarios actualmente cursando máximo nivel educativo alcanzado abierto por tipo de servicio	Pág. 24
Tabla 15. Último año cursado, en el nivel más alto alcanzado, abierto por tipo de unidad	Pág. 25
Tabla 16. Interés en terminar EMB abierto por edad en tramos	Pág. 25
Tabla 17. Interés en terminar EMB abierto por tipo de unidad	Pág. 25
Tabla 18. Interés en terminar Bachillerato, abierto por edad en tramos	Pág. 26
Tabla 19. Interés en terminar Bachillerato, abierto por tipo de Unidad	Pág. 26
Tabla 20. Educación no formal, abierto por edad en tramos	Pág. 27
Tabla 21. Educación no formal, abierto por tipo de unidad	Pág. 27
Tabla 22. Capacitación recibida del SIRPA-INAU, abierto por edad en tramos	Pág. 28
Tabla 23. Capacitación recibida del SIRPA-INAU, abierto por tipo de unidad	Pág. 28
Tabla 24. Tiempo transcurrido desde la última capacitación recibida, abierto por edad en tramos	Pág. 28
Tabla 25. Tiempo transcurrido desde la última capacitación recibida, abierto por tipo de Servicio	Pág. 28
Tabla 26. Temáticas en las que el funcionario recibió capacitación para sus tareas dentro de la institución, abierto por tipo de unidad	Pág. 29
Tabla 27. Importancia percibida en recibir capacitación en el plazo de un año para la tarea específica que realiza en el sistema, abierto por edad en tramos	Pág. 29
Tabla 28. Importancia percibida en recibir capacitación en el plazo de un año para la tarea específica que realiza en el sistema, abierto por tipo de Unidad	Pág. 29
Tabla 29. Temáticas en las que el funcionario entiende que debería recibir capacitación para sus tareas dentro de la institución, abierto por tipo de unidad	Pág. 30
Figura 1. Esquema de metodología	Pág. 15
Figura 2. Construcción colectiva de la metodología	Pág. 15
Figura 3. Mapa funcional CIEDD	Pág. 34
Figura 4. Mapa funcional PROMESEM	Pág. 34
Figura 5. Mapa funcional Centros de privación de libertad	Pág. 34
Figura 6. Mapa funcional Departamento de Gestión y Desarrollo Humano	Pág. 34

- BILLOROU, N, Iannino, X (2015): Aportes a la Gestión humana por competencias para los equipos de trabajo del PLAN CAIF. UNICEF- PNUD. Informe de consultoría. Montevideo.
- BILLOROU, N. (2013): Rol del Gestor Laboral, en "Guía para la gestión laboral en centros penitenciarios"; OIT/Cinterfor, Montevideo. Pág. 52 y 53.
- CHARLOT, BERNARD. (2008): La relación con el saber. Ed. Trilce, Montevideo.
- DEJOURS, C. (1998): De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. Cap.2. En: Dessors, D. –Guiho-Bailly, M-P. (Comp.) Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. CONICET. Buenos Aires.
- FERRANDO, FIORELLA (2013): "Después de Babel... una mirada a los paradigmas de implementación de medidas socio-educativas a menores en conflicto con la ley dentro del Semeji-INAU". Monografía final de grado, Licenciatura en Sociología. FCS. Udelar.
- FREDRICKSONA, GREWENB, COFFEYA, et al. (2013): A functional genomic perspective on human well-being En: <http://www.pnas.org/content/110/33/13684.full> (Julio, 2015).
- GUAYTA, K., MAUTONE, L. (2014): "El rol del Operador Penitenciario en las Unidades de Internación para Personas Privadas de Libertad: un profesional para el cambio." Trabajo presentado en las XIII Jornadas de investigación de la Facultad de Ciencias sociales, Udelar. Montevideo, 15-17 de setiembre de 2014.
- MERTENS, L. (1996): Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. CINTERFOR, OIT. Montevideo.
- MORALES BUENO, LANDA FITZGERALD (2004): Aprendizaje Basado en Problemas. En: Theoria, Vol. 13: 145-157, 2004 En: http://campus.usal.es/~ofeees/NUEVAS_METODOLOGIAS/ABP/13.pdf (Julio, 2015)
- PUCCI, F. – NIÓN, M.S. (2006): "Calificaciones y competencias en la producción gráfica universitaria uruguaya". En: revista Barbaroi nº25 jul/diz. 2006. Departamento de Ciências Humanas e Departamento de Psicología. Editoras: Lillian Cruz e Ricardo Mayer. UNISC, Brasil. Disponible en: <http://cienciassociales.edu.uy/departamentodesociologia/wp-content/uploads/sites/3/2013/archivos/Articulo%20Pucci%20Ni%C3%B3n%20Uruguay.pdf> (Julio, 2015)
- QUIÑONES, M. – VAN ROMPAEY, E. (2013): Las dimensiones descuidadas del trabajo. Ponencia presentada en el VII Congreso Latinoamericano de estudios del trabajo. ALAST. Sao Paulo, 2013.
- 108 QUIÑONES MONTORO, MARIELA. (2007) Enfoque por competencias: ¿Qué sucede realmente en el Trabajo? Primer congreso latinoamericano de historia económica (CLADHE1) Montevideo 5-7 diciembre, 2007.

Disponible en:

- http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FAzWwS3Ox9EJ:www.audhe.org.uy/Jornadas_Internacionales_Hist_Econ/CLADHE1/trabajos/Quinones_Montoro_Mariela_1005.doc+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=uy (Julio, 2015)
- TRIPPIER P. (1998): Les dispositifs de Gestion et Leurs Experts. Ponencia publicada en la obra colectiva del INIDET. Transferabilité de l'Efficiency Productive." Actes des Journées de l'INIDET. Lyon, 9 –11 de Agosto de 1997. Ed. Padilevy.
- UPE (2015). Censo de funcionarios y funcionarias. Montevideo: SIRPA.
- UNODC (2010): El sistema penitenciario MEDIDAS PRIVATIVAS Y NO PRIVATIVAS DE LA LIBERTAD En: https://www.academia.edu/13922503/El_sistema_penitenciario_MEDIDAS_PRIVATIVAS_Y_NO_PRIVATIVAS_DE_LA_LIBERTAD (Junio, 2015)
- VOLKOFF, S. (1993): "Estadísticas sobre condiciones y medio ambiente de trabajo". Asociación Trabajo y Sociedad. Buenos Aires.
- ZARIFIAN, PH. (1999): Objetif compétence. Pour une nouvelle logique. LIAISONS, París, Francia.

ANEP	Administración Nacional de Educación Pública
CENFORES	Centro de Formación y Estudios
CEPRILI	Centro de Privación de Libertad
CES	Consejo de Educación Secundaria
CIAF	Centro de Ingreso de Adolescentes Femeninos
CIEDD	Centro de Ingreso, Estudio, Diagnóstico y Derivación
CN	Código del Niño
CNA	Código de la Niñez y la Adolescencia
EMB	Educación Media Básica
INAU	Instituto del Niño y el Adolescente del Uruguay
MNE	Máximo Nivel Educativo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONSC	Oficina Nacional de Servicio Civil
PROMESEM	Programa de Medidas Socioeducativas no privativas de libertad y Mediación
PPL	Personas Privadas de Libertad
SINAU	Sindicato Único de Trabajadores del INAU
SIRPA	Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente
UIPPL	Unidades de Internación para Personas Privadas de Libertad
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito
UPE	Unidad de Planeamiento Estratégico