

# Readecuación organizacional del INAU

-21 de diciembre de 2015-



## **INDICE**

1. INTRODUCCIÓN
2. FUNDAMENTACIÓN: Cambios, continuidades y compromisos para responder a nuevos y viejos problemas de la infancia y adolescencia.
  - 2.1. Lineamientos programáticos y organizativos.
  - 2.2. El componente organizacional como condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo de políticas públicas de infancia.
  - 2.3. Proceso de readecuación 2012: entre la convicción y el escepticismo.
  - 2.4. Principios orientadores.
3. Definiciones de esquema organizacional
  - 3.1 Esquema de alta conducción
    - i. Directorio
    - ii. Dirección General
  - 3.2 Las tres Subdirecciones Generales
    - i. Subdirección general Programática
    - ii. Subdirección general de Gestión Territorial
      - ii.a Esquema organizacional direcciones departamentales con estructura 1 y 2
      - ii.b Esquema organizacional direcciones departamentales con estructura 3: DD de Montevideo
      - ii.c Criterios para la territorialización de las líneas de acción
    - iii. Subdirección general de Administración

## **ÍNDICE DE CUADROS**

CUADRO 1: ESQUEMA ORGANIZACIONAL DEL INAU

CUADRO 2: ESTRUCTURA DE ALTA CONDUCCIÓN DE DIRECTORIO Y DIRECCIÓN GENERAL

CUADRO 3: ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE LA SGP

CUADRO 4: ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE LA SGGT

CUADRO 5: ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE DEPARTAMENTO DE ESTRUCTURA 1

CUADRO 6: ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE LA DD DE MONTEVIDEO

CUADRO 7: ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE LA SGA



## 1. INTRODUCCIÓN.

El presente documento contiene los principales acuerdos emanados del proceso sistemático de trabajo del Directorio de INAU sobre la propuesta de Readequación organizacional de INAU. El mismo se desarrolló entre los meses de octubre y diciembre de 2015 y da sustento a las decisiones de implementación a ser tomadas en los inicios del 2016.

Este proceso está guiado por la necesidad impostergable de complementar el cambio normativo y paradigmático que comenzó a plasmarse en nuestro país con la aprobación del Código del Niño y Adolescente del Uruguay en el año 2004 y con las políticas que desde el 2005 plantearon una nueva intencionalidad de abordar a la infancia y adolescencia desde la perspectiva de la Protección Integral.

El proceso de discusión y conformación de la propuesta, fue realizado con el apoyo de la Agencia de Gestión y Evaluación (AGEV) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) de Presidencia de la República, y el presente Informe Final fue entregado para la revisión por parte de la Oficina Nacional de Servicio Civil (OSNC) de Presidencia de la República. Asimismo, el proceso fue organizado y facilitado por parte del equipo de asesores y asistentes técnicos de Directorio y Dirección General.

Los contenidos a ser presentados, surgen de un trabajo organizado en dos etapas.

La primera consistió en la revisión y análisis de la totalidad de documentos emanados del **Comité de Dirección** y **Comité de Gestión** convocados por la administración anterior para promover el proceso de Readequación iniciado en el año 2012.

También se tomaron como insumos, los informes de los **Grupos de Trabajo Temáticos** relativos a: Estructura de cargos; Modelo de gestión departamental de Montevideo; Modelo de gestión de recursos humanos; Sistema de supervisión;

Observatorio de niñez y adolescencia; Reorganización de trámites, Diseño de programas de la Dirección Nacional Programática (Primera infancia, Infancia, Adolescencia, Intervenciones especializadas, Cuidados parentales), Organización territorial de la Dirección Nacional Territorial (estructura de Montevideo y de las direcciones departamentales del interior) y Construcción de las áreas asesoras del Directorio, y el acuerdo realizado con el **Sindicato de INAU** en setiembre de 2013. Asimismo, fueron considerados los **Informes de Consultoría** relativas a: recursos humanos y carrera; el papel rector del INAU; y aspectos de diseño organizacional en general. El trabajo de análisis de documentos, fue complementado con entrevistas a actores institucionales y equipos de trabajo.

La segunda etapa de trabajo, consistió en la discusión y realización de una propuesta de esquema organizativo y funciones del nivel de **Alta Conducción** que involucran a Directorio y Dirección General. Sobre el final de esta etapa, el apoyo de una consultoría, que participó en las reuniones de Directorio y equipo, a fin de tomar elementos para la elaboración del Plan de Implementación.

El Informe se organiza en tres apartados básicos. Luego de la introducción, se presenta sintéticamente la concepción político- programática que fundamenta las transformaciones a emprender, la cual posee puntos de continuidad y de cambio respecto al proceso de Readequación 2012. En el segundo apartado se presenta el esquema organizativo haciendo énfasis en las reconfiguraciones y creaciones de unidades organizativas. En el tercer apartado se desarrolla un esquema de implementación con cronograma de trabajo.

## **2. FUNDAMENTACIÓN: CAMBIOS, CONTINUIDADES Y COMPROMISOS PARA RESPONDER A NUEVOS Y VIEJOS PROBLEMAS DE LA INFANCIA.**

De acuerdo a los objetivos del presente documento, cabe realizar una serie de consideraciones que en forma sintética, transmitan el análisis que las autoridades han realizado respecto a la estructura organizativa del Instituto en los primeros ocho

meses de gestión, avanzando sobre algunos aspectos que describan el posicionamiento desde el cual se realiza la propuesta de cambios a iniciarse en el 2016.

## **2.1. LINEAMIENTOS PROGRAMATICOS Y ORGANIZATIVOS 2015- 2020.**

Las nuevas autoridades de INAU asumen la responsabilidad de conducción del Instituto en el 2015, planteando para ello seis lineamientos estratégicos:

- 1. Protección integral a la Primera Infancia en el marco del Sistema Nacional de Cuidados.**
- 2. Derecho a la vida en Familia y Fortalecimiento de las parentalidades.**
- 3. Vida libre de violencias.**
- 4. Fortalecimiento de las capacidades institucionales.**
- 5. Acceso a bienes culturales, espacios públicos y derecho a la ciudad.**
- 6. Descentralización del Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente.**

Los lineamientos planteados, implican asumir nuevas responsabilidades, y reorientar esfuerzos y recursos, teniendo capacidad a la vez de mejorar y dar sostenibilidad a las líneas de acción que el Instituto ya viene realizando y que responden a los cometidos que tiene el organismo.

Asimismo, el Directorio que asume, considera que los resultados a lograr por parte de INAU, sólo son posibles si se desarrollan desde una perspectiva político programática situada en el contexto actual del país, siendo capaces de desarrollar alianzas estratégicas con otras sectoriales estatales y con actores sociales comprometidos con la infancia y adolescencia de nuestro país.

## **2.2. EL COMPONENTE ORGANIZACIONAL COMO CONDICIÓN NECESARIA PERO NO SUFICIENTE PARA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS SOCIALES DE INFANCIA.**

El análisis y discusión acerca de la estructura organizacional del Instituto, centra muchas veces nuestra atención en las reparticiones o en los cargos a ser creados, suprimidos o reconfigurados. Dicho análisis o discusión, serán limitados, si no se considera que la dimensión organizacional es componente o condición necesaria, pero no suficiente para lograr políticas públicas sociales integrales y orientadas a la garantía, protección o restitución del ejercicio de derechos para el logro de la igualdad.

Aun considerando que una organización siempre debe estar en proceso de revisión de su estructura y funcionamiento, se afirma que los cambios organizacionales a implementar, no constituyen un fin en sí mismo. Son una forma de ordenamiento de los recursos y reconfiguración de sus formas de funcionamiento puestas al servicio del cumplimiento de objetivos de política que buscan el desarrollo y la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el contexto actual.

Considerando que el INAU posee un lugar altamente relevante en cuanto a la provisión de bienestar y protección social para la infancia y adolescencia de nuestro país, el tratamiento de su institucionalidad deber ser contextualizado y visto en relación intrínseca, con la evolución y situación de nuestra sociedad y su infancia, con la matriz de protección social que procura desarrollar el Estado, y con las acciones de las familias, las comunidades, la sociedad civil organizada y el mercado.

Si bien los alcances del presente documento limitan las posibilidades de detenernos en un análisis profundo del contexto actual de la infancia y adolescencia en nuestro país, o de la evolución y actualidad de la matriz de protección social, cabe sí remarcar que entendemos las políticas públicas sociales de infancia (PPSSII en adelante) , como el conjunto de intervenciones públicas realizadas por el Estado (como agente institucional con mayor o menor relevancia) destinadas a dar respuesta a los problemas sociales y demandas que tienen origen en el proceso de reproducción y socialización de los niños y adolescentes en nuestra sociedad. Dichas intervenciones regulan o pautan los modos en que se produce el proceso de integración social, a la vez que protegen, y neutralizan los problemas o riesgos que en dicho proceso pueden presentarse (Fleury: 2002; Repetto : 2010). Asimismo, cabe señalar la necesidad de

sostener una concepción amplia de dichas políticas, atendiendo a su carácter histórico, económico y cultural y también a la concepción de que las mismas no se reducen a acciones de asistencia o restitución del ejercicio de derechos para la infancia vulnerable, sino que forman parte de un sistema de protección de carácter universalista que incluye tareas de coordinación, regulación y implementación de prestaciones o servicios en el ámbito de la educación, la salud, la vivienda o la infraestructura pública (Andrenacci y Repetto: 2006).

Desde este concepto, existen niveles importantes de consenso entre diversos autores (Fleury: 1998; Klijn :1998; Repetto :2006), respecto a que las políticas públicas sociales se configuran en la interacción de una serie de componentes o factores. Se describen entonces algunos de estos componentes, a fin de volver a hacer énfasis en cuanto a que la configuración organizacional que sostiene la política pública social, no constituye la política social en sí misma, sino que es parte de ella.

**a. COMPONENTE VALORATIVO NORMATIVO:** si bien las políticas sociales se expresan en una decisión gubernamental o de una autoridad organizacional, tienen como base una construcción colectiva, un proyecto societario que las moviliza matizando su finalidad histórico-política. Es a partir de la misma que se definen necesidades y problemas a ser atendidos, se producen discursos explicativos respecto a ellos, y se establecen metas y prioridades para su resolución

**b. COMPONENTE ESTRUCTURAL U ORGANIZATIVO:** alude a que las políticas públicas se materializan en reglas de funcionamiento o instituciones, y organizaciones. El funcionamiento de las organizaciones, se rige por dichas reglas de funcionamiento, las cuales se constituyen como instituciones formales (en general visibles en los escrito, en fines, misiones, procedimientos, u organigramas funcionales) pero también como reglas o instituciones informales constituidas por expectativas, intereses y redes de relacionamiento y afecto. Estas últimas, aún no siendo explícitas u observables y por tanto pasibles de ser contenidas en su totalidad en reglamentaciones o manuales de procedimiento, tienen claros efectos en las prácticas cotidianas de los sujetos en las organizaciones (Schvarstein: 1991).



**c. COMPONENTE DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO:** Las políticas públicas son campo de aplicación y generación de conocimiento disciplinar, el cual aporta concepciones e interpretaciones acerca de las necesidades de la infancia, así como de las causalidades micro y macro de los problemas sociales y de la forma de responder a las mismas.

**d. COMPONENTE RECURSOS DE PODER Y AUTORIDAD:** Las PPSSII son parte de un proceso histórico de conformación y caída de actores que disputan y negocian sentidos, proyectos de sociedad, y recursos económicos. También cumplen funciones en cuanto a procesos de legitimación y acumulación en la reproducción de la estructura social, a la vez que definen criterios de distribución de recursos y oportunidades, y de inclusión de los sujetos en una determinada sociedad. De esta forma, la conducción de las políticas públicas entendida como un campo de múltiples actores en cooperación o disputa, difícilmente sea reducible a una única autoridad formal o jerárquica aislada.

De acuerdo a la perspectiva planteada, debe considerarse que introducir modificaciones en el componente estructural u organizativo de INAU en tanto organismo que realiza acciones de regulación, coordinación y provisión de servicios para la infancia y adolescencia, requiere reconocer que dichas modificaciones provocan y son provocadas por cambios en las concepciones y campos de conocimiento disciplinar acerca de la infancia y sus necesidades en nuestra sociedad. A la vez, expresan, movilizan y requieren de recursos de poder (de información, financieros, políticos y de autoridad) de múltiples actores.

### **2.3. PROCESO DE READECUACIÓN 2012: ENTRE LA CONVICCIÓN Y EL ESCEPTICISMO.**

Como se mencionara anteriormente, la iniciativa de readecuación iniciada en 2012, se sustentó en un proceso colectivo de discusión respecto al diseño organizacional.

Dicho proceso fue fermental, polémico y productivo en cuanto a propuestas, observándose en el mismo dos etapas centrales:

1. Etapa 2012- 2013: Esta etapa culmina con la aprobación de una macro estructura que define la creación de tres Direcciones Nacionales (Programática, de Gestión Territorial y de Administración) y de nuevas Asesorías del Directorio (Desarrollo Organizacional, Comunicaciones y Observatorio. En el mes de setiembre de 2013 se firma un convenio con SUINAU, el cual denota acuerdos relativos a una nueva carrera funcional.

2. Etapa 2013- 2014: Se produce la designación de la y los Directores Nacionales y las direcciones de las áreas asesoras del Directorio, y se procede a la distribución transitoria de las Divisiones, Programas y Departamentos entre las Direcciones Nacionales de Gestión Territorial<sup>1</sup>, Programática<sup>2</sup> y la Dirección General<sup>3</sup>.

Finalizada la administración 2010-2015, se observa que el proceso de diseño e implementación de la readecuación queda detenido en su fase de implementación inicial, debido a factores internos y externos. Esta situación, genera un efecto de “permanencia” respecto a cambios que en principio fueran concebidos como transitorios, o como una fase para la concreción de la imagen objetivo propuesta.

Como producto de la situación planteada, el Directorio actual releva al momento de su ingreso, un alto nivel de expectativa e interrogación respecto a la continuidad o no del proceso de readecuación. Las posturas manifestadas por funcionarios y equipos en diversos encuentros tienen, como denominador común, el convencimiento de que el Instituto requiere de ajustes y transformaciones en su

---

<sup>1</sup> Estructura transitoria de la DNT: 18 Direcciones Departamentales del interior del país; Coordinaciones regionales de Montevideo; División de estudio y derivación de Montevideo; División Salud; División Educación; Cercanías; PROPIA

<sup>2</sup> Estructura transitoria de la DNP: División de protección a la infancia en contexto familiar y comunitario  
División de protección integral a la infancia y adolescencia; División de convenios; División Plan Caif ; División de atención a la infancia y la familia; Departamento de Acogimiento Familiar; Departamento de Adopciones; SIPIAV; Departamento de Trabajo Social; Departamento de Psicología

<sup>3</sup> Estructura transitoria de la DG: las tres Direcciones Nacionales; Los Departamentos de: Trabajo infantil y adolescente, Espectáculos públicos, CENFORES, Secretaría general, Inspección general de servicios, Comunicación y protocolo.

estructura organizacional para lograr una organización capaz de responder de forma efectiva y rápida ante los viejos y nuevos problemas de la infancia y adolescencia.

Asimismo se observa por un lado cierto nivel de expectativa en cuanto a lograr una conducción clara y firme, capaz de posicionar al INAU ante los nuevos desafíos planteados por la sociedad y en función de ello, ante el resto de la institucionalidad. Por otro lado, el Directorio observa un fuerte escepticismo, o desconfianza, en otros casos franca oposición, respecto a la posibilidad de concreción de los cambios propuestos. Dichas posturas, se entienden como una reacción esperable ante una readequación organizativa que se proponía modificaciones profundas a nivel de la alta y mediana conducción, y que por tanto implicaba movimientos, incertidumbres y cambios en los quehaceres y responsabilidades habituales.

Ante la situación planteada, y en la coyuntura de inicio de elaboración y debate sobre el proyecto presupuestal de INAU para el quinquenio, el Directorio resuelve abocarse a la formulación de lineamientos estratégicos que incluyeron también el análisis, formulación e implementación de una nueva estructura organizacional dentro de la Línea de Fortalecimiento Institucional.

### **2.3. PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA PROPUESTA DE READECUACIÓN 2016.**

La propuesta de Readequación Organizacional 2016 contenida en el presente documento, retoma, reafirma y amplía los **principios orientadores** planteados para la Readequación 2012.

Los ocho principios, a ser presentados, parten del diagnóstico de fortalezas y áreas de mejora en el quehacer del Instituto, así como de la consideración de los desafíos de política propuestos por el Gobierno para el quinquenio, y de los acuerdos logrados en el proceso de construcción de la Estrategia Nacional de Infancia y Adolescencia 2010- 2030 (ENIA). Sustentan las decisiones de transformación

organizativa de los recursos organizacionales y se proponen como ejes orientadores para la gestión funcional de dichos recursos.

#### **a. CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA LA RECTORIA, LA PROVISIÓN DE SERVICIOS Y PRESTACIONES Y LA REGULACIÓN.**

Las tareas desarrolladas por el Instituto históricamente, se asocian a la provisión de servicios y prestaciones y a la regulación y control en algunos campos específicos. La alta complejidad y diversidad de las problemáticas abordadas desde INAU, generan una gestión basada muchas veces en la resolución de casos y de urgencias. Esta situación, permite y ha permitido a INAU generar experticia y conocimiento, que siendo reconocido, permanece muchas veces autocontenido en la interna institucional, sin poder plasmarse en proyecciones estratégicas que se alimenten y nutran diagnósticos globales para cambios estructurales en las condiciones de vida de niños, niñas y adolescentes.

Por lo antes planteado, se considera necesario que el Instituto desarrolle condiciones organizacionales para implementar servicios, prestaciones y acciones reguladoras de calidad, a la vez que pueda fortalecer capacidades para diseñar proyecciones estratégicas globales que aporten a la construcción de un Sistema Nacional de Protección que favorezca el desarrollo integral de la infancia y adolescencia. Esto permitirá dar contenido a la discusión sobre Rectoría de Infancia que se desarrolla actualmente en nuestro país, identificando sus particularidades y requerimientos, dada la configuración de la institucionalidad de lo social.

#### **b. PRINCIPIO DE CONSISTENCIA.**

La estructura organizacional debe ser un facilitador de la gestión unificada de alcance nacional, que muestre consistencia sistemática entre concepciones de la

infancia y adolescencia, las líneas macro de política social, el cuerpo normativo que rige los derechos de infancia y adolescencia, los modelos de atención, y las microprácticas cotidianas donde interaccionan cotidianamente los equipos y los niños, niñas y adolescentes.

En este contexto, la readecuación organizacional, debe constituirse en una plataforma para iniciar cambios profundos en los modelos de atención existentes, y en la formulación de otros nuevos. También para el diseño de una política de desarrollo humano que permita contar con las capacidades necesarias para optimizar la gestión del organismo.

### **c. RECONOCIMIENTO DE LA INTERDEPENDENCIA Y UNIDAD PROGRAMÁTICA.**

La extensión y diversidad de acciones llevadas adelante por INAU, son parte de un proceso histórico de configuración institucional, a lo largo del cual, el Instituto ha ido especializándose funcionalmente tanto a nivel administrativo como técnico. Esto ha llevado a la creación de unidades insuficientemente articuladas y a fragmentaciones internas entre programas, proyectos especializados, y unidades administrativas que han quedado sin conexión ni retroalimentación entre sí. Esta situación se complejiza, si se considera la falta de conexión entre las lógicas de supervisión y evaluación de estándares de calidad aplicados a los distintos programas y servicios, según sean prestados por organizaciones de la sociedad civil en convenio con el Instituto, o por equipos dependientes de la estructura de INAU.

Es necesario entonces, generar cambios organizacionales, que permitan diseñar, monitorear, evaluar, y supervisar con los mismos criterios, estándares y procedimientos a la totalidad de los programas y servicios, independientemente de qué tipo de efector los implemente, y en qué lugar del país.

La unificación programática no implica homogeneizar sino reconocer la diversidad y gestionarla, para que la misma sea un elemento que permita generar

respuestas a medida de las nuevas situaciones, sin caer en acciones aisladas o en desconexión con lineamientos generales.

#### **d. DESCENTRALIZACIÓN Y TERRITORIALIZACIÓN.**

Las decisiones de gestión y de trabajo socioeducativo con los niños, niñas, adolescentes, familias y comunidades, deben tomarse lo más cerca posible de las poblaciones objetivo y por quienes están en contacto directo con ellos. Para ello resulta clave la descentralización ejecutiva en consonancia con la centralización normativa. Los territorios no deben ser meros receptores e implementadores de decisiones centrales, sino que deben aportar conocimiento y propuesta a las planificaciones centrales, ampliando su calidad y pertinencia. A la vez, los equipos y autoridades de gestión en el territorio, deben tener la capacidad para adaptar a sus realidades los lineamientos político programáticos de nivel nacional. Cada equipo o servicio de INAU que opera en el país, debe estar informado y ser actor activo y representativo de la globalidad de las acciones desarrolladas en relación a la infancia y la adolescencia. Y desde esa perspectiva, debe promover relacionamientos estratégicos con actores sociales y otros organismos con mandato de protección a los derechos de infancia.

#### **e. ENFOQUE DE DERECHOS E INTEGRALIDAD DE LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS.**

Hacer políticas, programas, o intervenciones de carácter integral, significa partir de una concepción de infancia y adolescencia de carácter amplio. No sólo entendida desde sus problemas o necesidades, sino especialmente desde sus potencialidades, y específicamente desde sus derechos ciudadanos en distintas dimensiones: biológica, relacional, cultural, afectiva. La integralidad debe ser un principio orientador de las prácticas cotidianas, y también de la organización de las políticas y programas. Implica renunciar a los reduccionismos (disciplinares e institucionales), y por tanto estar dispuestos al diálogo con los saberes de los niños, niñas, adolescentes, familias, las comunidades y las organizaciones (Araújo de Mattos, 2009).

El principio de integralidad y enfoque de derechos aplicado a la formulación de políticas del Instituto, implica la búsqueda por incorporar en un todo, acciones de promoción, prevención y tratamiento, no limitándonos únicamente al trabajo sobre vulnerabilidades socioeconómicas ya instaladas y sus impactos, sino también a proveer bienestar y condiciones de igualdad para un desarrollo pleno y feliz.

Una de las vías para el logro de acciones integrales, lo constituye el trabajo en redes de cooperación intra e interinstitucionales, que permitan complementar y sumar recursos y saberes, sumando compromisos y responsabilidades. Para ello, es necesario, romper con los aspectos de cultura institucional que nos llevan a autopercebirnos muchas veces como la Institución que hace “todo lo que los demás no hacen o hacen mal”, sin además ser valorados. En ese sentido, comunicar, enunciar, fundamentar y proponer soluciones rigurosas con otros y juntos a otros, se vuelve clave.

#### **f. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO.**

El Instituto cuenta con un acumulado sumamente importante de experiencias y saberes acerca del trabajo con la infancia y adolescencia. A pesar de los esfuerzos realizados, esos aprendizajes se hallan dispersos en diversas reparticiones y personas. Para lograr un INAU capaz de mirar, revisar, aprender de sus propias prácticas, rendir cuentas por las mismas y sus resultados y de proponer mejoras y cambios, deberán desarrollarse y fortalecerse capacidades para la planificación, el monitoreo, la evaluación y la auditoría. Esto no se resuelve únicamente creando reparticiones específicas o fortaleciendo las ya existentes. Es necesario que todos los equipos visibilicen la relevancia y gestionen la información y conocimiento que generan y recaban día a día en los servicios, a partir de sus acciones y contacto cotidiano. Esto debe ser registrado, y documentado de forma sistemática, como insumo básico para conocer, mejorar y valorar los resultados y efectos de nuestra tarea, y poderlos comunicar.

#### **g. DESCONCENTRACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA.**

La desconcentración y descentralización administrativas, en conjunto con la territorialización, permiten revisar los procedimientos en función de los objetivos programáticos y las necesidades y decisiones territoriales, facilitando una gestión flexible y oportuna. Las áreas administrativas, no son meros soportes de las acciones programáticas pero tampoco son las guías de las mismas. La transparencia en la gestión, el conocimiento de procedimientos por parte de todos los actores de la institución, y los mecanismos de control asociados a ellos, permiten controlar las posibilidades de error, pero también deben incentivar el deseo de asumir los riesgos que generan las innovaciones, y ajustarse para ello.

Así, las áreas administrativas y programáticas deben operar en forma conjunta, con vasos comunicantes sistemáticos, aportando ambas al propósito y concreción de las políticas.

#### **h. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESTIMULO A LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL Y COLECTIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

Los estudios existentes respecto a los organismos estatales, señalan que el funcionamiento centralizado y centrado en la lógica de cadenas de mando y jerarquías, genera muchas veces brechas entre los ámbitos de decisión y diseño de los de implementación. Esto genera una dinámica donde muchas veces quien implementa “eleva hacia arriba” en la organización la toma de decisiones y donde quienes deciden imponen estándares de actuación a las unidades periféricas de implementación, muchas veces no cumplidos a cabalidad.

Este funcionamiento, genera un racimo de paradojas, donde conviven rigideces formales con flexibilidades operativas, y en el que se vuelve sencillo decir “esto a mí no me corresponde hacerlo, yo no decidí esto”, desplazando las responsabilidades hacia otras reparticiones de la misma institución o de otras. En cada uno de esos



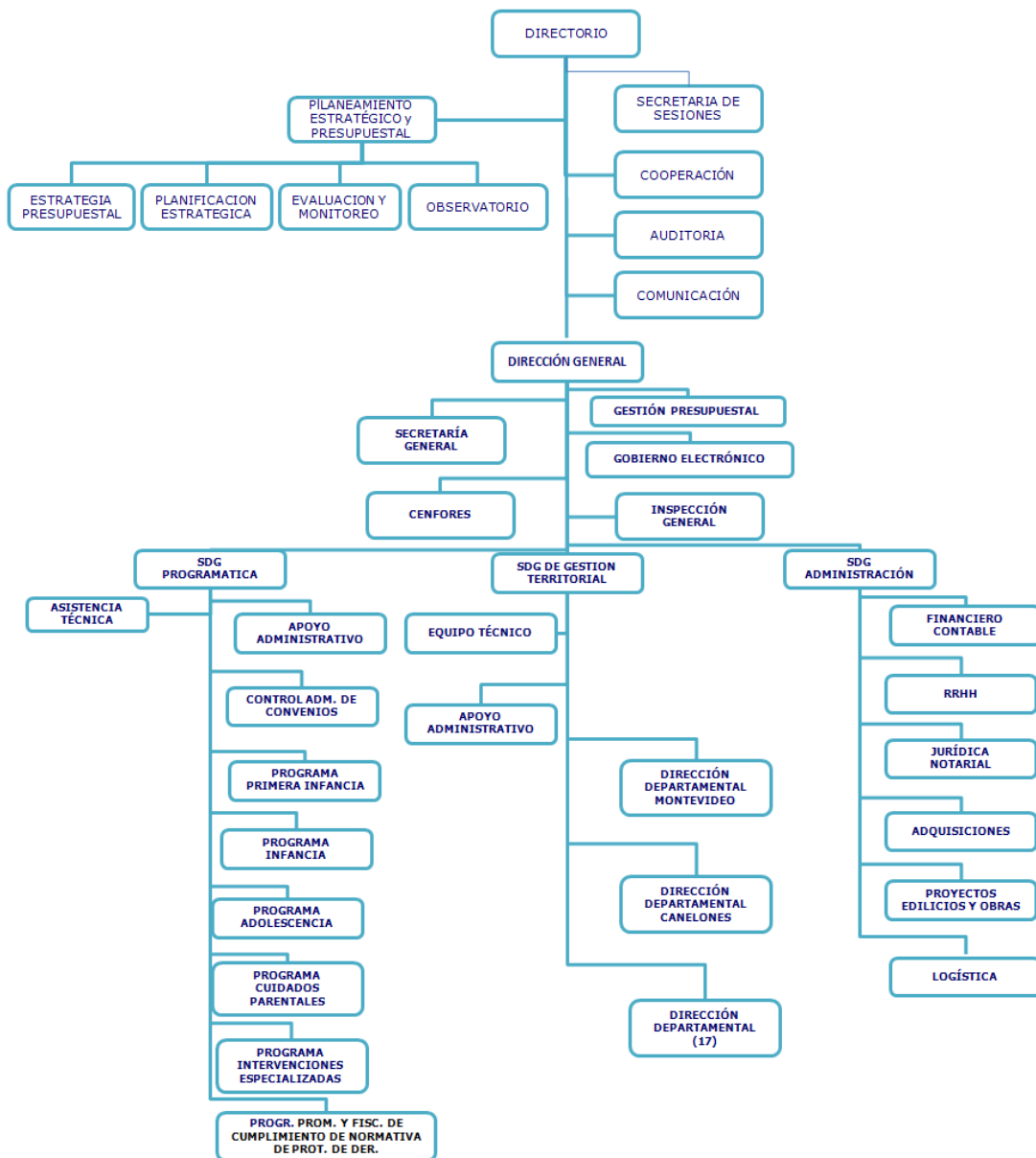
desplazamientos o desresponsabilizaciones, se estarán produciendo efectos relativos a postergar o enlentecer respuestas a las necesidades de los niños, niñas y/o adolescentes.

En este contexto, la transformación organizacional a emprender, además de contemplar los derechos de los y las trabajadoras del Instituto, considerando las condiciones y acumulados de trabajo, debe combinar el funcionamiento burocrático jerárquico, con la lógica de grupos de trabajo y redes internas, que propendiendo al trabajo colaborativo, y en interacción, estimule e incentive a la apropiación de la tarea, y a la toma de decisiones responsables y fundamentadas de carácter colectivo e individual. Una organización que trabaja de este modo, avanza hacia la consideración de que las personas que operan en la organización, se conviertan en actores activos, comprometidos y con capacidad de incidencia. Y sólo un trabajador/a que asuma y al que se le habiliten condiciones para ser actor activo en su quehacer, será capaz de habilitar y dar oportunidades a los niños, niñas y adolescentes para ser autor de su propia existencia.

### 3. DEFINICIONES DE ESQUEMA ORGANIZACIONAL

Basados en los fundamentos y principios orientadores planteados ut supra, se presenta el esquema organizacional propuesto. El mismo abarca en esta instancia, únicamente el nivel de decisión política y de alto gerenciamiento político técnico, desde el entendido de que el Instituto debe transformar y fortalecer su gobernabilidad y capacidad de conducción.

CUADRO 1: ESQUEMA ORGANIZACIONAL DEL INAU



Sobre la base de las definiciones de readecuación que aquí se presentan, se avanzará en los próximos meses en las siguientes líneas funcionales y su estructura. Simultánea y progresivamente se irá realizando la designación de responsabilidades de manera de poder dar inicio a la fase de implementación del cambio organizacional junto con el Directorio y Dirección General. En una primera etapa el equipo de personas designadas deberá elaborar las propuestas organizativas y de planificación necesarias para poner en funcionamiento los nuevos compromisos.

A continuación se presenta la descripción general del esquema organizacional propuesto en dos niveles: a. alta conducción; b. las tres Subdirecciones Generales creadas.

Es de señalar que los cometidos y/o funciones que se proponen para las diversas reparticiones requieren ser profundizadas a partir de un análisis pormenorizado. El mismo será realizado con el apoyo de la Oficina Nacional de Servicio Civil en los primeros meses del año 2016, al iniciarse el trabajo de formulación del nuevo Manual de Funciones.

### **3.1 ESQUEMA DE ALTA CONDUCCION**

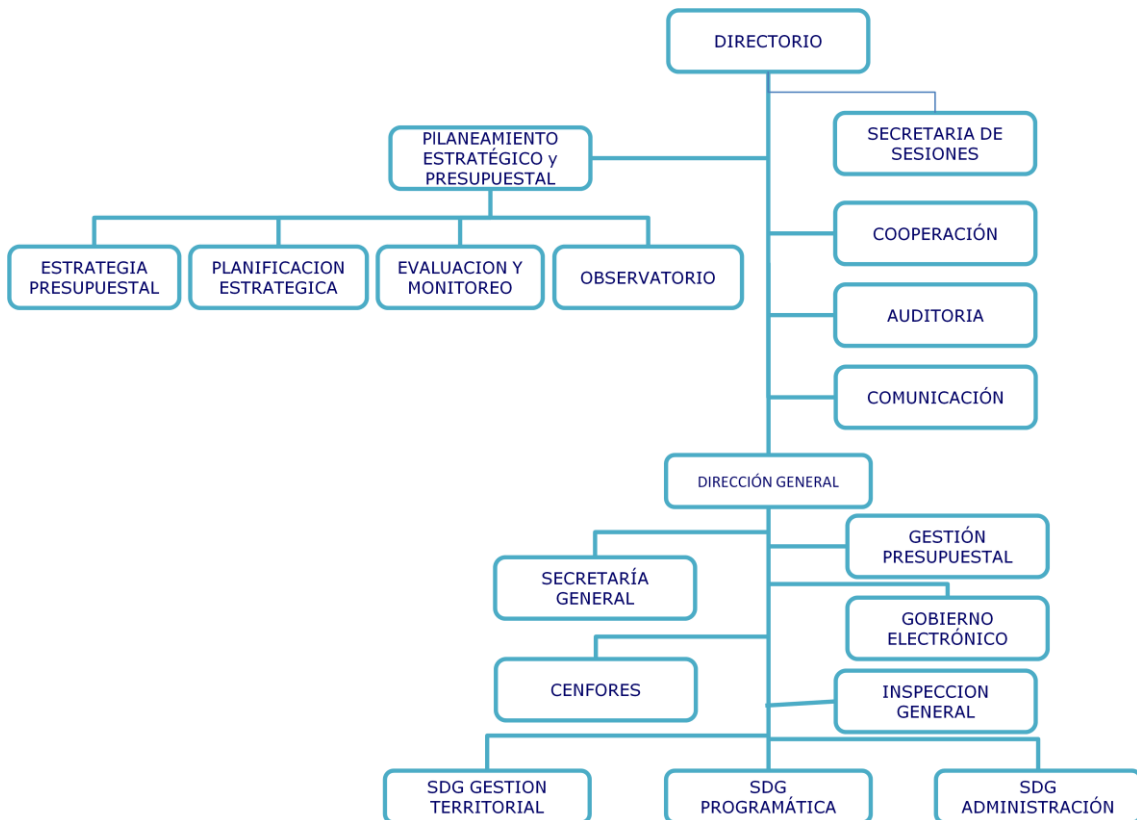
Se propone asociar y referenciar a Directorio, únicamente aquellas áreas que se consideran estratégicas en lo que a conducción política respecta. Esta decisión, se fundamenta en la necesidad de que Directorio centre su trabajo en las decisiones de carácter político estratégico, delegando poder de decisión programático- técnico y administrativa de gestión, en la segunda línea de mando ubicada en la Dirección General.

En este marco, el Directorio promoverá la instalación y consolidación de áreas estratégicas encargadas del planeamiento presupuestal, el control interno de gestión, la planificación estratégica, el monitoreo y evaluación de políticas y programas, la

generación de información que fortalezca la gestión, la comunicación externa e interna y la cooperación internacional y nacional.

La Dirección General asume en este marco un papel central en cuanto a transformar los lineamientos político- programáticos, en lineamientos de gestión técnica y administrativa. Para la realización de esa tarea, trabajará en conjunto, como parte de su equipo, con las Subdirecciones Generales a ser creadas. Dichas Subdirecciones abarcan diversas áreas (Gestión Territorial, Programática y de Administración), y tendrán también funciones delegadas de decisión y conducción.

CUADRO 2: ESTRUCTURA DE ALTA CONDUCCIÓN DE DIRECTORIO Y DIRECCIÓN GENERAL



## **i. DIRECTORIO**

La estructura dependiente de Directorio consta de cinco áreas más la Dirección General (de ahora en más DG).

La **Auditoría** tiene naturaleza asesora y de control y es la encargada de auditar integralmente la gestión de la institución desde una perspectiva técnica y financiero contable.

El área de **Asuntos internacionales y cooperación** tiene naturaleza asesora y tiene por objetivo la promoción y desarrollo de relaciones de intercambio y cooperación con instituciones públicas o privadas nacionales o internacionales.

El área de **Comunicación** es creada desde una nueva perspectiva que implica fusionar la asesoría de Comunicaciones creada en la primera etapa de la readecuación con el Departamento de Comunicación y Protocolo. Tiene por objetivo principal la gestión de la comunicación institucional externa e interna, definiendo políticas comunicacionales y participando en su ejecución, así como asesorar al Directorio en la materia.

La **Secretaría de sesiones** tiene por cometidos principales la gestión administrativa del proceso de decisión del Directorio en modalidad de sesión lo que determina la organización de las mismas, el ejercicio de su secretaría y las posteriores gestiones que se requieran para que las decisiones se plasmen en resoluciones y comunicaciones.

Se crea el área de **Planeamiento estratégico y presupuestal** como reformulación de las actuales Asesorías de: Planeamiento y Presupuesto, Observatorio y Desarrollo Organizacional. La nueva área tiene por objetivo (a) liderar la formulación de los planes estratégicos institucionales, (b) su monitoreo y evaluación, la generación de información sobre la gestión del instituto así como de las políticas públicas de infancia y adolescencia, (c) formular el presupuesto, darle seguimiento permanente y

proponer ajustes, manteniendo el vínculo con los órganos de la Administración Central (OPP - MEF). Esta área debe funcionar de manera articulada y complementaria con las Subdirecciones generales creadas. El **Observatorio** y el **SIPI** pasan a depender de esta área y se crean además tres nuevas: **Planificación estratégica, Estrategia presupuestal y Evaluación y monitoreo.**

Se crea la **Secretaría Ejecutiva de Primera Infancia** que tiene como cometido la coordinación y el diseño de la política institucional de primera infancia. Esta área se relaciona estrechamente con el Programa de Primera Infancia dependiente de la Subdirección General Programática aportando la visión política-estratégica necesaria para asumir los desafíos y compromisos asumidos por el Instituto.

## ii. DIRECCION GENERAL

La estructura de la DG consta de cinco áreas y de tres subdirecciones generales. La DG es entendida como la encargada de planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades desarrolladas en la Institución, así como administrar sus recursos.

Las cinco áreas son: la Secretaría general, la Inspección general, la Gestión presupuestal, Gobierno Electrónico y el Centro de Formación y estudios (CENFORES).

La **Secretaría general** tiene por cometido confeccionar las resoluciones de Directorio y de Dirección General y gestionar de todos los documentos de la institución incluyendo el archivo.

La **Inspección general** continúa dependiendo de la DG y tiene por cometido principal el control de la gestión de los servicios del instituto.

El **CENFORES** continua dependiendo de la DG encargándose de planificar, coordinar y/o implementar los planes de formación para trabajadores/as del Sistema

Infancia así como aportar a la producción de conocimiento en materia de infancia y adolescencia.

Se crea el área de **Gestión presupuestal**, que tiene por objetivo realizar el seguimiento de la ejecución operativa presupuestal y apoyar a la Dirección General en el control de la misma.

Se crea el área de **Gobierno Electrónico** que tiene por objetivo Planificar, implementar y controlar las políticas de gobierno electrónico, asegurando la sostenibilidad e implementación de los recursos tecnológicos de la Institución. Ésta área tendrá bajo su competencia el trabajo operativo como el de proyectos.

Se crean **tres subdirecciones generales** dependientes de la DG, a saber: la SDG Programática, la SDG de Gestión Territorial y la SDG de Administración. Estas tres subdirecciones generales sustituyen las actuales Direcciones Nacionales. Profundizan en la intención de comenzar un proceso de delegación de competencias de gran envergadura, que pueda favorecer la racionalidad de la toma de decisiones y la rapidez que las respuestas de las demandas del organismo requieren.

En los primeros meses del 2016 se definirán las competencias a delegar desde el Directorio hacia la Dirección General y las Subdirecciones generales.

### **3.2 LAS TRES SUBDIRECCIONES GENERALES**

En este subapartado se realiza una descripción inicial de cometidos y esquemas organizacionales de cada una de las Subdirecciones Generales creadas en el marco de la readecuación. Como se dijera anteriormente los cometidos y funciones presentadas constituyen una propuesta inicial que orienta la concepción y proyección de las nuevas estructuras.

## **i. LA SUBDIRECCIÓN GENERAL PROGRAMÁTICA (SGP)**

La Subdirección General Programática tiene como cometidos principales el **diseño, innovación, planificación y supervisión de los lineamientos programáticos** del Instituto, entendidos en una perspectiva amplia que comprende aquello directamente realizado por el sistema INAU<sup>4</sup>, así como otras iniciativas que se consideran prioritarias para la infancia y adolescencia. Estos lineamientos deben estar en concordancia con la planificación estratégica del INAU. Es una Dirección cuyos cometidos sustantivos exigen una estrecha coordinación con la Subdirecciones Generales de Gestión Territorial y de Administración y con Planeamiento Estratégico y Presupuestal.

La Subdirección General Programática desarrolla las siguientes **funciones**:

1. Diseña y planifica los lineamientos programáticos, proponiendo al Directorio las metas, poblaciones a priorizar, modalidades de intervención, resultados y criterios de calidad que los proyectos y servicios de atención directa a niños, niñas y adolescentes deben cumplir.
2. Supervisa programáticamente<sup>5</sup> a los programas y proyectos del sistema INAU.
3. Identifica necesidades y demandas que requieren respuestas, en colaboración con el área de Planeamiento Estratégico y Presupuestal y con la Sub Dirección de Gestión Territorial.
4. Promueve la innovación en los modelos de intervención/atención, las estrategias de trabajo, las metodologías y técnicas.
5. Evalúa las propuestas de nuevos servicios y proyectos que realicen diversos actores y recomienda al Directorio, fundadamente, las decisiones a tomar.

---

<sup>4</sup> Se entiende que el sistema INAU es aquel que comprende al conjunto del Instituto y a las instituciones privadas que convenian o son contratadas por él.

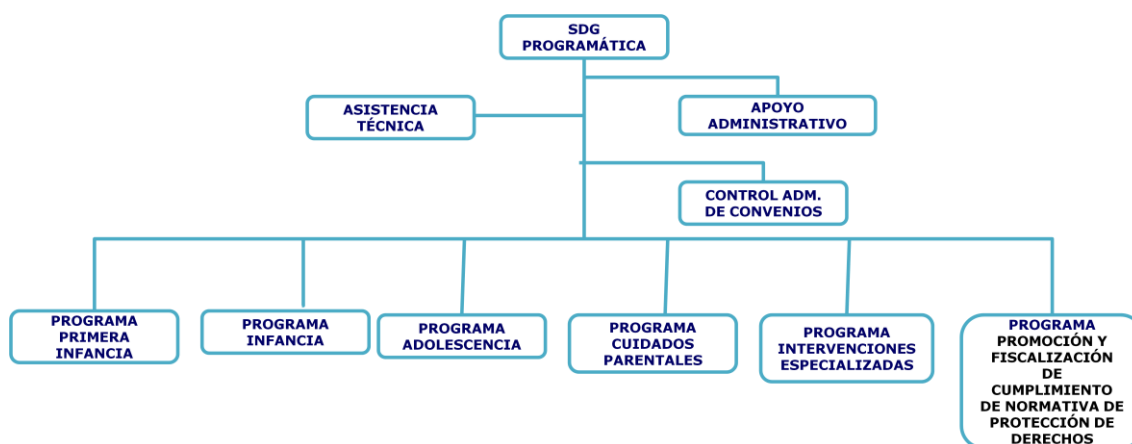
<sup>5</sup> Tal como se define en el documento sobre “Sistema de supervisión en el marco de la readecuación institucional”, se entiende a la supervisión de programas y proyectos como aquella que tiene el propósito de “apoyar y verificar que el proceso de trabajo con los niños y adolescentes responde a los criterios de calidad y a los resultados definidos por el Instituto”; por lo tanto no se trata de la supervisión a proyectos y centros que dependen jerárquicamente del supervisor, ni tiene como objetivo evaluar a los funcionarios, lo que no quita que sea conveniente que sus informes constituyan uno de los insumos para las evaluaciones de desempeño.



6. Sistematiza la información de gestión de las intervenciones, de sus resultados y evaluaciones, en colaboración con el área de Planeamiento Estratégico y Presupuestal.
7. Contribuye a la producción de conocimiento sobre la situación de la infancia y la adolescencia y las políticas públicas dirigidas a ellas.
8. Propone y da seguimiento a la estrategia de coordinación interinstitucional en lo que tiene que ver con los Programas.
9. Articula y coordina con otras organizaciones públicas y privadas con competencia y actuación en las diversas áreas programáticas.
10. Habilita el financiamiento y controla administrativamente a los centros y servicios conveniados y contratados.
11. Promueve y fortalece las capacidades de los equipos que trabajan con niños y adolescentes en su área, tanto a los de gestión estatal como a los conveniados y contratados.

La estructura de la SGP es la siguiente:

CUADRO 3: ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE LA SGP



La Subdirección General Programática contará con una **Asistencia Técnica Multidisciplinaria** integrada por especialistas en disciplinas y temas transversales (por ejemplo: psicología, educación, trabajo social, salud, promoción cultural, participación y recreación).

Asimismo, contará con un **área de control administrativo de convenios** que tiene por objetivo controlar los recursos económicos transferidos a las instituciones conveniadas y sus correspondientes rendiciones de cuentas.

La SGP cuenta con un **área de apoyo administrativo** que tiene bajo su órbita la coordinación y gestión de personas y recursos materiales y económicos de la Subdirección y de cada uno de los Programas y áreas que la componen.

Esta Subdirección actúa principalmente a través de cada uno de los Programas que la constituyen; en ningún caso la SGP y sus programas tendrán funciones de gestión de los centros y servicios. Los criterios organizadores para los mismos combinan la lógica por tramo etario, las modalidades de gestión de tipo transversal y las de regulación y fiscalización.

Cada Programa actuará en su área específica, asesorará a la Sub Dirección General Programática y coordinará con los otros Programas en su área de competencia y con la Subdirección General de Gestión Territorial. Los Programas son:

1. El **Programa de Primera Infancia** refiere a niños, niñas y sus familias desde el nacimiento hasta los cinco años de edad, diferenciando las distintas etapas que incluye y las diversas necesidades para el crecimiento y desarrollo.
2. El **Programa de Infancia** refiere a niños y niñas en edad escolar (6 a 12 años) y sus familias, priorizando diversas líneas de trabajo, a saber por ejemplo: su integración a la escuela y el aprendizaje integral, dándole la posibilidad de desarrollar el máximo de sus potencialidades.
3. El **Programa de Adolescencia** refiere a adolescentes (13 a 18 años), priorizando diversas líneas de trabajo, a saber por ejemplo: derecho a la educación, salud, recreación y autonomía.
4. El **Programa de Cuidados Familiares** refiere a niños, niñas y adolescentes que se ven privados de los cuidados parentales, promoviendo distintas respuestas de acuerdo a la situación y necesidades de los niños.

5. El **Programa de intervenciones especializadas** refiere a niños, niñas y adolescentes con necesidades y situaciones que requieren de acciones específicas. Las modalidades de especialización que se incluyen podrán ir variando en el tiempo, comprendiendo en una primera etapa a quienes se encuentran en contexto de calle, discapacidad y quienes sufren adicciones y problemas de salud mental y situaciones de violencia basada en género y generaciones.
6. El **Programa de promoción y fiscalización de cumplimiento de normativa de protección de derechos**, referidos a las áreas en que INAU tiene competencia regulatoria, como es el caso del trabajo infantil, medios de comunicación y espectáculos públicos.

Esta distribución de programas permite la especialización en el diseño, planificación y supervisión de los resultados esperados a partir de los diferentes destinatarios de los procesos y acciones del Instituto.

Cada Programa se conforma, como mínimo por un Director y al menos dos áreas: una relacionada al desarrollo programático y otra relacionada a la supervisión unificada de las líneas de acción que cada programa tiene bajo su órbita.

## ii. LA SUBDIRECCIÓN GENERAL DE GESTIÓN TERRITORIAL (SGGT)

La Subdirección General de Gestión Territorial tiene como cometidos principales: la **implementación de los lineamientos programáticos del INAU en servicios de gestión estatal y la coordinación de todo el “sistema INAU” a nivel territorial nacional**. Sus acciones parten de los lineamientos estratégicos-programáticos emanados del Directorio y la Sub Dirección General Programática. Es una Dirección cuyos cometidos sustantivos exigen una estrecha coordinación con las Subdirecciones Generales Programática y de Administración y con el área de Planeamiento Estratégico y Presupuestal.

Las funciones que ejerce la Subdirección General de Gestión Territorial son:

1. Planifica y gestiona a nivel territorial los lineamientos estratégico-programáticos del INAU.
2. Dirige las Direcciones departamentales.
3. Identifica necesidades y demandas que requieren respuestas así como innovaciones socioeducativas capaces de responder a las necesidades locales, en colaboración con la Sub Dirección General Programática.
4. Propone y da seguimiento a la estrategia de coordinación interinstitucional en lo que tiene que ver con los espacios de articulación territorial.
5. Contribuye a la producción de conocimiento sobre la situación de la infancia y la adolescencia y las políticas públicas dirigidas a ellas.
6. Promueve la regionalización y la cooperación entre los actores del sistema INAU.
7. Dirige y coordina la derivación de niños, niñas y adolescentes a los centros más adecuados para su atención.

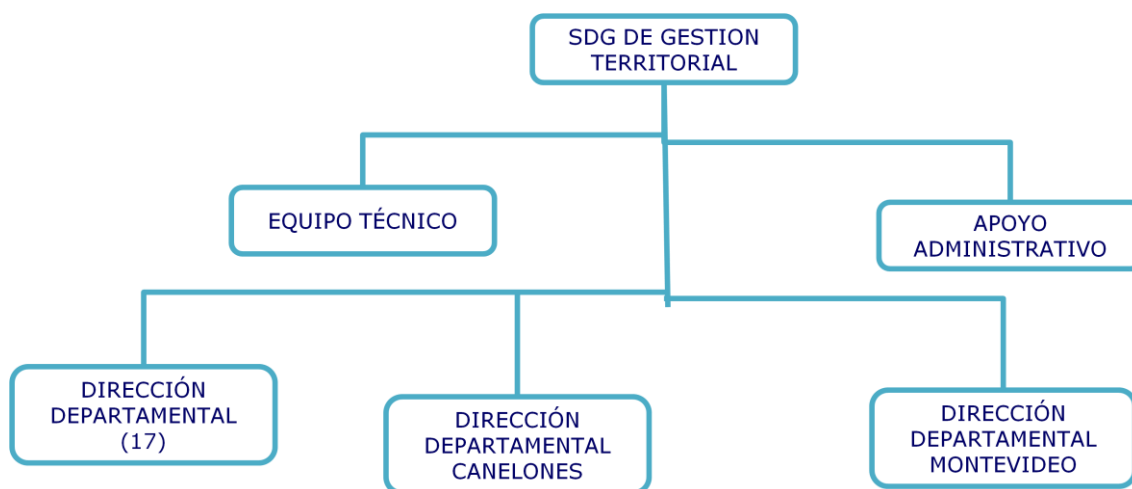
Esta Subdirección actúa principalmente a través de las 18 Direcciones Departamentales preexistentes y de la correspondiente a Montevideo que se crea como parte de esta readequación.

Cada Dirección Departamental tiene como responsable de gestión a un Director Departamental. Las Direcciones Departamentales, cumplirán con las siguientes funciones:

1. Planifica la acción del sistema INAU en el ámbito departamental en base a una visión global de la situación de los niños, niñas y adolescentes en conjunto con el área de Planeamiento Estratégico y Presupuestal y la SGP.
2. Coordina el sistema INAU a nivel departamental.
3. Supervisa jerárquicamente y evalúa permanentemente el funcionamiento y resultados de cada centro de gestión estatal, proponiendo ajustes cuando sea necesario.
4. Coordina la formulación de los planes de trabajo de los centros y servicios del sistema INAU.
5. Coordina con otros actores relevantes para la niñez y adolescencia en cada Departamento.
6. Colabora con la supervisión programática de los centros en convenio con el organismo.
7. Gestiona la derivación de los niños y adolescentes a los centros más adecuados para su atención.
8. Interviene en caso de situaciones críticas de vulneración de derechos, procurando la mejor respuesta a los niños, niñas y adolescentes afectados.
9. Promueve la sistematización, el aprendizaje y la formulación de propuestas de parte de los centros y proyectos que conforman el sistema INAU en cada departamento.

Para el ejercicio de sus funciones la Subdirección General de Gestión Territorial contará con un **Equipo de asistencia técnica**, que la apoyará y cuando corresponda trabajará directamente con las Direcciones departamentales.

CUADRO 4: ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE LA SGGT



Las Direcciones departamentales se organizarán en los tres tipos de estructuras organizativas que se indican a continuación.

1. Direcciones departamentales con estructura 1, sin regionales.
2. Direcciones departamentales con estructura 2, con una o dos regionales.
3. Direcciones departamentales con estructura 3, con tres o más regionales.

La ubicación de cada Departamento dentro de cada categoría será resultado de un análisis a realizarse en los primeros meses del 2016 con el apoyo técnico de la AGEV, en el que se tendrán en cuenta, entre otros criterios, la complejidad geográfica, el tamaño y la diversidad de demandas.

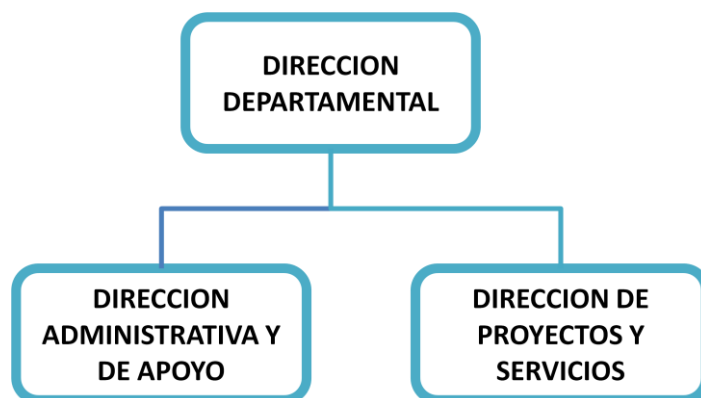
#### ii.a ESQUEMA ORGANIZACIONAL DIRECCIONES DEPARTAMENTALES CON ESTRUCTURA 1 Y 2

Las **Direcciones departamentales con estructura 1** se conforman con dos áreas que operan como su equipo de trabajo: (i) una vinculada a la promoción e intervención en territorio, (ii) un área administrativa.

La primera, que se denomina Dirección de Proyectos y Servicios, coordinará el sistema INAU de cada departamento, dirigiendo los centros de gestión directa del INAU y la coordinación con los convenios. La definición de la Dirección de Proyectos y Servicios sustituye la figura de la Subdirección Departamental y otras figuras similares que han sido creadas para apoyar y asistir a la Dirección Departamental.

El área de administración desarrolla todo lo relacionado a la gestión administrativa y de soporte.

CUADRO 5: ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE DEPARTAMENTO DE ESTRUCTURA 1



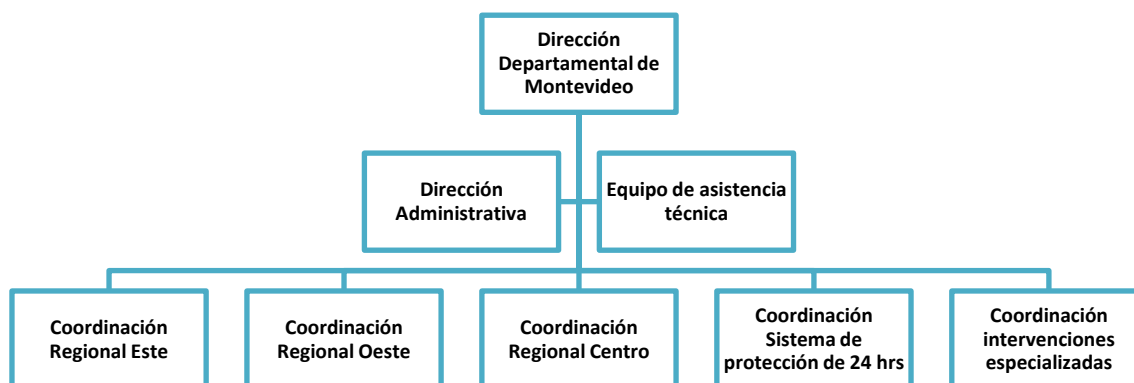
Las **Direcciones departamentales con estructura 2** aún no han sido definidas y su esquema organizacional será diseñado en los primeros meses del 2016 con el apoyo de AGEV de OPP.

#### **ii.b ESQUEMA ORGANIZACIONAL DIRECCIONES DEPARTAMENTALES CON ESTRUCTURA 3: DD de Montevideo**

**Las Direcciones departamentales con estructura 3** serán los departamentos de Montevideo y Canelones. En esta etapa de trabajo se logró avanzar en el esquema organizacional de la DD de Montevideo. La DD de Canelones continuará funcionando con el esquema actual hasta finalizar el análisis organizacional.

La DD de Montevideo estará organizada con una Dirección Administrativa y de apoyo, un Equipo de asistencia técnica y cinco Coordinaciones.

CUADRO 6: ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE LA DD DE MONTEVIDEO



El *Equipo de asistencia técnica de Montevideo* tiene dos grandes cometidos: a. apoyo a las cinco coordinaciones; b. coordinación con áreas de la Subdirección General Programática.

En cuanto a las cinco Coordinaciones, se mantiene la territorialización en tres regiones del departamento (oeste, este y centro) y se crean dos coordinaciones programáticas-transversales relacionadas al Sistema de protección de 24 horas y a las “intervenciones especializadas”. La estrategia de crear estas dos coordinaciones programático-transversales se fundamenta en la necesidad de desarrollar y profundizar los cambios que en estas áreas se vienen implementando. La creación de estas Coordinaciones supone la reformulación de las Divisiones, Programas y Departamentos de atención directa que se encuentran en Montevideo.

Los cometidos de las **Coordinaciones regionales de Montevideo** son: a. la coordinación del sistema INAU en materia de proyectos/servicios/centros de atención en contexto familiar y comunitario; b. la dirección de los servicios de gestión estatal de



atención en contexto familiar y comunitario, (que varían en cada coordinación regional); c. articulación y coordinación interinstitucional; entre otros.

La **Coordinación del sistema de protección de 24 hrs.** de Montevideo tiene por cometidos: a. coordinar el sistema de protección de 24 hrs.; b. liderar la transformación del sistema de protección a la infancia de 24 hrs.; c. dirigir los centros de gestión estatal; entre otros. Se incluyen en esta coordinación los servicios de puertas de entradas, hogares en sus diversas modalidades de atención y familias de acogida y cuidadoras.

La **Coordinación de intervenciones especializadas de Montevideo** tiene por cometidos: a. coordinar el sistema de atención de intervenciones especializadas en contexto comunitario; b. liderar la transformación del modelo de atención; c. dirigir los centros de gestión estatal. Las **líneas de trabajo que se incluyen en esta coordinación son:** calle, violencia basada en género y generaciones, discapacidad, salud mental, adicciones y abordajes familiares.

## **ii.c TERRITORIALIZACION DE DISPOSITIVOS CENTRALES Y DE SERVICIOS DE APOYO**

En INAU existe una diversidad importante de proyectos y servicios, por ejemplo: Centros de Primera Infancia, Centros Juveniles, Clubes de Niños, Proyectos Calle, Hogares entre otros. No obstante se desarrollan además, otras formas de atención que se diferencian de las anteriores, y que cumplen ciertos parámetros particulares, a saber:

a. son proyectos que centralizan su objeto de trabajo en una unidad central que puede ser de alcance nacional o solamente para el Departamento de Montevideo. Es el caso por ejemplo de: Adopciones, Propia, Aprestamiento Laboral, Línea Azul, Inclusión Ciudadana, etc.

b. Son proyectos que además de cumplir con la característica anterior, operan de forma transversal a la gestión de los servicios de atención directa brindando un soporte técnico y/o material a sus intervenciones. Es el caso por ejemplo de: DASE, Departamentos dependientes de División Salud y Educación, entre otros.

Lograr una propuesta racional de territorialización de todas estos servicios y proyectos, requiere de un análisis delicado que aún no ha concluido y que se espera que culmine en los primeros meses del 2016. Asimismo, el estudio de la territorialización debe ser complementario al análisis de los contenidos a ser desarrollados desde la Subdirección General Programática.

Sin embargo, se ha avanzado en la construcción de dos criterios que orientarán dicho análisis: si los proyectos y servicios tienen competencia nacional, dependerían de la SGGT; b. si las líneas de acción tienen competencia circunscripta a un departamento, dependerían directamente de la DD y en el caso de la DD de Montevideo, podrían depender de la DD o de alguna de sus Coordinaciones.

### iii. SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

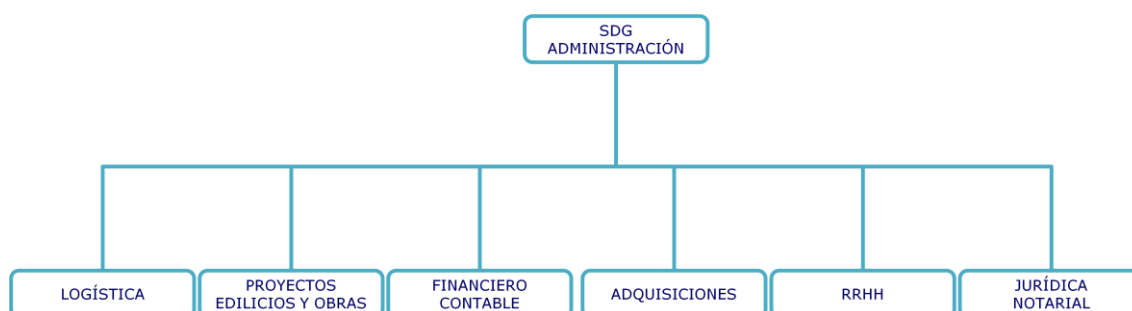
La Subdirección General de Administración tiene por cometidos principales **definir y asegurar el cumplimiento de todos los procesos administrativos** facilitando el logro de los objetivos estratégicos y operativos de la Institución, ejerciendo la superintendencia administrativa en estos procesos cuando los mismos están descentralizados.

Tiene bajo su supervisión las áreas relacionadas a: los recursos humanos, lo jurídico notarial, lo financiero contable, la logística, las obras y el mantenimiento y las compras del organismo.

Esta Subdirección General requiere de un análisis más profundo que se realizará en los primeros meses del 2016.

El esquema organizacional de la SGA es el siguiente:

CUADRO 7: ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE LA SGA



El área **Financiero contable** tiene por cometido principal planificar, definir, implementar y controlar los procesos de gestión financiero-contable a nivel nacional.

El área de **Recursos Humanos** tiene por cometido principal planificar, definir, implementar y controlar las políticas de gestión de recursos humanos a nivel nacional.

El área **Jurídico Notarial** tiene por cometidos principales: brindar asesoría y asistencia jurídico-notarial en las acciones que involucran al sistema INAU incluidos los niños, niñas y adolescentes; participar en representación de la institución en casos generados en lo contencioso; realizar la gestión jurídica de cobro de tasas y multas; practicar las investigaciones administrativas dispuestas por el Directorio o la Dirección General; instruir los sumarios ordenados por el Directorio; y efectuar todas las tareas correspondientes al ámbito notarial relativas a las actividades del INAU.

El área de **Proyectos Edilicios y Obras** tiene por cometido principal planificar, organizar y dirigir las obras de infraestructura así como el mantenimiento edilicio de la Institución. Esta área significa la reformulación del Departamento de Arquitectura y de diversas unidades que atienden a necesidades de mantenimiento del organismo.

Se crea el área de **Logística** que tiene por cometido principal planificar, coordinar y dirigir los servicios generales: portería, intendencia, correspondencia, limpieza y transporte. En el 2016 comenzará un proceso de análisis de descentralización de algunas de las funciones de esta área en lo territorial. De esta área dependen en una primera etapa las áreas de: Locomoción y Proveeduría. Esta área significa la reformulación de la División de Servicios Generales.

Se crea el área de **Adquisiciones** que tiene por cometido principal planificar, definir, implementar y controlar la gestión de adquisiciones y suministros a nivel nacional. Esta área significa la reformulación del Departamento de Compras dependiente de la División de Servicios Generales.