

**GESTIÓN DEPARTAMENTAL DE INAU MALDONADO**

**Informe abril 2013 / setiembre 2014**

Mtro. Diego Barboza

Director Departamental

**INDICE**

1. Introducción
2. Datos demográficos del departamento
3. Población Atendida por INAU
   1. Características de la migración
   2. De la población por territorio y las distancias
   3. De los niveles de violencia y descuido del mundo adulto
4. **De los servicios INAU en el Departamento**
5. Tipo de Planificación y Modelo de Gestión

5.1 Dimensiones de una organización

6. INAU al inicio de la gestión (abril 2013)

7. Acciones realizadas en el marco de la gestión 2013

8. Etapa actual de la gestión

9. Nuevas estructuras para las direcciones departamentales

1. **INTRODUCCIÓN**

Con el presente informe se busca comunicar acerca de la evaluación diagnóstica inicial sobre la realidad de INAU en el departamento de Maldonado. En este mismo sentido se informa sobre la situación encontrada a partir del momento en el cual el director Diego Barboza asumió el cargo. Busca, además, describir las acciones desarrolladas, en desarrollo y por ejecutarse en pro de lograr una gestión acorde a la realidad actual del departamento y en el marco de los lineamientos políticos del actual Directorio.

1. **DATOS DEMOGRÁFICOS DEL DEPARTAMENTO**

Los datos que se presentarán a continuación tienen como fuente el Censo INE 2011.

Cuadro1. Población total por sexo y tramos de edad (MALDONADO 2011)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tramos de edad | Hombre | % | Mujer | % | Total | % |
| De 0 a 13 | 17762 | 21.97% | 16989 | 20.36% | 34751 | 21.15% |
| De 14 a 17 | 5829 | 7.21% | 5423 | 6.50% | 11252 | 6.85% |
| De 18 a 24 | 8599 | 10.63% | 8326 | 9.98% | 16925 | 10.30% |
| De 25 a 29 | 6020 | 7.44% | 5756 | 6.90% | 11776 | 7.17% |
| De 30 a 39 | 12020 | 14.86% | 12355 | 14.81% | 24375 | 14.84% |
| De 40 a 49 | 10727 | 13.27% | 10881 | 13.04% | 21608 | 13.15% |
| De 50 a 59 | 8562 | 10.59% | 8911 | 10.68% | 17473 | 10.63% |
| 60 o más años | 11344 | 14.03% | 14794 | 17.73% | 26138 | 15.91% |
| TOTAL | 80863 | 100.00% | 83435 | 100.00% | 164298 | 100.00% |

Fuente: MTSS, OMT en base CENSO INE 2011

De acuerdo a los datos aportados podemos observar que el 28% de la población residente del departamento se encuentra entre los 0 y los 17 años representando un número de 45973 niños, niñas y adolescentes.

De acuerdo al período intercensal 2004-2011 tuvo un crecimiento de 140192 habitantes a 164298 lo cual marca un crecimiento poblacional para el período de 17,19%.

1. **POBLACIÓN ATENDIDA POR INAU**

**3.1 Características de la migración**

El tipo migratorio se encuentra definido por la confluencia de personas de todo el territorio nacional con predominancia de Lavalleja, Treinta y tres y Cerro Largo.

Como parte de los efectos amplios que se producen en este fenómeno, el tipo de migración en el departamento se caracteriza por el alto nivel de desarraigo de los lugares de origen (no existen a nivel departamental centros nucleantes de los migrantes), acrecentándose por la precariedad con la cual se asientan y el deterioro gradual de las redes primarias de cuidados.

Se percibe en el trabajo cotidiano con la población atendida, la desvinculación histórica que lleva a que para gran parte de estos exista un desconocimiento casi total de las familias que o bien quedaron en su lugar de origen o bien migraron a otras partes del territorio.

**3.2 De la población por territorio y las distancias**

EL volumen poblacional se distribuye de la siguiente manera:

Ciudad: 62.592 h

San Carlos: 27.471h

Pinares-Las delicias: 9.819h

Punta del Este: 9.277h

Piriápolis: 8.830h

Cerro Pelado: 8.177h

Pan de Azúcar: 6.597h

San Rafael-El placer: 3.146h

Capuera: 2.838h

Aiguá: 2.465h

Hipódromo: 1.973h

(Para completar esquema véase Anexo 1)

Cabe agregar que zonas como Cero Pelado, Hipódromo, El Placer, La Capuera, entre otros poseen en sí mismo asentamientos irregulares y otras formas de alta precariedad. Zonas como Benedetti en el cual más de 150 personas viven sin luz eléctrica y agua potable.

**3.3 De los niveles de violencia y descuido del mundo adulto**

El escueto aporte brindado en el punto anterior, sumado a un conjunto más amplio de otros factores, explican que entre el período enero 2013-julio 2014, el número de niños, niñas y adolescentes internados en hogares haya superado la cifra de 451.

Actualmente se encuentran bajo la órbita de la protección integral: Hogar Amanecer: 16 adolescentes (Mixto), Pequeño Hogar adolescentes 7 (mixto), Hogar de bebés 12; Hogar Infantil 25, Pequeño Hogar 7 niños y 1 adolescente.Total: 68

Esto define necesariamente con el nivel de problemática que se encuentra el departamento, tanto en el cuidado mismo dentro de hogares como toda la logística que se requiere para construir una respuesta de atención y proyección a cada una de las situaciones planteadas.

**4. DE LOS SERVICIOS DE INAU EN EL DEPARTAMENTO**

A continuación detallamos la población que INAU atiende tanto en proyectos oficiales como en convenios, en sus diferentes modalidades:

Proyectos Oficiales al 13 de setiembre de 2013

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Proyecto** | **Modalidad** | **Total** |
| C.P.I. Amanecer (24hs) | Adolescentes Mixto | 16 |
| C.P.I. Infantil (24hs.) | 4 a 12 años mixto | 26 |
| Pequeño Hogar 1 | Adolescentes mixto | 7 |
| Pequeño Hogar 2 | Niños-as y adolescentes mixto. | 8 |
| Hogar de bebés | 0 a 3 años. | 12 |
| Centro Diurno Maldonado | O a 4 años mixto | 53 |
| Centro Diurno Pan de Azúcar | O a 4 años mixto | 44 |
| CED | Puerta emergencia, protección integral, comunitario | 202 |
| Medidas No Privativas | Infracción Penal en contexto comunitario | 57 |
| Centro Transitorio | Infracción Penal transitoria. | 0 |
| Centro Educativo | Atiende niños-as de otros proyectos | 0 |
| Áreas Pedagógicas |  |  |
| **TOTAL** |  |  |

Otras modalidades al 13 de setiembre de 2013

|  |  |
| --- | --- |
| Alternativa Familiar | 22 |
| Familia Extensa | 8 |
| CAIF | 1.281 |
| Convenios | 455 |
| TOTAL | 1766 |

Total de población atendida en Maldonado 2.420 niños, niñas y adolescentes.

**Cantidad y tipo de convenios**

**CAIF**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **LOCALIDAD** | | **CANTIDAD** |
| Pan de Azúcar | | 1 |
| San Carlos | | 2 |
| Piriápolis | | 1 |
| **Ciudad de Maldonado** | |  |
|  | Las Delicias | 1 |
| Cerro Pelado | 1 |
| Maldonado Nuevo | 3 |
| Gregorio Aznares | | 1 |
| **TOTAL** | | **10** |
| La Capuera (Proximamente) | | 1 |

**Tiempo Parcial**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Localidad** | **Modalidad** | **Cantidad** |
| San Carlos | Club de niños | 1 |
| San Carlos | Centro Juvenil | 1 |
| Aiguá | Centro Juvenil | 1 |
| Pan de Azúcar | Club de niños | 1 |
| Maldonado Nuevo | Centro Juvenil | 1 |
| Maldonado Nuevo | Club de niños | 1 |
| Maldonado Nuevo | Proyecto Calle | 1 |
| **TOTAL** |  | **7** |

Actualmente nos encontramos gestionando la apertura de un club de niños en la zona de Cerro Pelado para la atención de 100 niños y niñas.

Se proyecta la necesidad de duplicar los servicios en los primeros dos años del próximo quinquenio y llegar a triplicar en la medida de lo necesario, en función del cumplimiento de expectativas (atención al 100% de los adolescentes y niños del Departamento.

1. **TIPO DE PLANIFICACIÓN Y MODELO DE GESTIÓN**

**5.1 Dimensiones de una Organización**

Las autoras Frigerio, Poggi y Tirtamonti (1992) hacen referencia a las organizaciones educativas y definen cuatro dimensiones que las constituyen:

***Dimensión pedagógico-didáctica***

Existe una dimensión pedagógico-didáctica. Según las autoras Frigerio *et al.,* (2006:6), “*Toda organización, sea de producción o de servicios, genera en su cotidianeidad una serie de actividades de enseñanza. A veces éstas son explícitas, otras implícitas. Toda organización incluye aprendizajes, ritos, rutinas, usos y costumbres, prácticas y procedimientos, como actividades necesarias a su mantenimiento.”* En cuanto a las instituciones educativas, se debe decir que las relaciones de enseñanza y aprendizaje son el componente fundacional que conforma su identidad.

***Dimensión administrativa***

Es aquella que hace *“ posible la gobernabilidad de la institución o lo que es lo mismo, lo que permite que la institución transite por los caminos que le hemos trazado”.*  Defínase los lineamientos políticos y consúltese a la dimensión administrativas las reglamentaciones que la amparan. En este mismo sentido, de acuerdo a la legislación, qué acciones se pueden realizar para alcanzar los objetivos. En términos económicos, la administración deberá contribuir a la planificación de la inversión en el tiempo y de acuerdo a los fondos disponibles.

La forma de vivir la dimensión administrativa y el empoderamiento que se realice de ésta en su relación con lo que podemos definir como la gestión política de una organización; define necesariamente la capacidad de gobernabilidad de la misma.

Analizando en cualquier organización las formas de relacionamiento entre estos dos componentes, podemos anticipar algunos de los aspectos claves de la gestión. En el marco de dar claridad a lo dicho, la dimensión administrativa debe cumplir con dos funciones sustanciales; asesorar a la gestión política sobre el conjunto de los marcos normativos que sostienen las dimensiones y viceversa ayudar a definir políticamente en función de las legislaciones, y por otro lado ayudar a la construcción temporal de los cambios en función de la realidad económica de la organización.

**Acciones en el ámbito de la dimensión administrativa** (nombramiento y empoderamiento hacia la gobernabilidad)

* 1. Se consolida la Dirección Administrativa, quien pasa a integrar el equipo de Dirección Departamental.
  2. Se realizan variantes en el área contable, designándose como responsable del mismo a una contadora recién recibida.
  3. Se busca incentivar al área encargada de espectáculos públicos y personal, solicitando una mejora en el escalafón para quien venía desarrollando esa tarea.
  4. Se crea un economato central desde el cual se distribuye y controla el economato de cada uno de los servicios.
  5. Se trabaja en el clima laboral y se estabilizan los horarios.
  6. Comienza a trabajarse en un plan para llevar adelante todo lo referido a tramitación del permiso del menor en temporada estival.

***Dimensión organizacional***

Como*“el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento.”* (Frigerio et al., 2006:27)

¿Cuál es la estructura orgánica de la organización? ¿Cómo se estructura la cadena de mando? ¿Posee un funcionamiento estrictamente vertical o existen otros modos relacionales dentro de la organización?

Sobre esa base, se apunta básicamente a dos aspectos:

1. Construir una estructura de mando que permita optimizar el funcionamiento organizacional.
2. Habilitar perspectiva de carrera funcional e ir preparando desde cada uno de los mandos, capacidades para gestionar todos y cada uno de los servicios.

Estructura recibida: Se visualiza una estructura de funcionamiento centralizada básicamente en la dirección departamental con poca autonomía en relación con algunos servicios.

***Dimensión comunitaria***

Se entiende como la relación que cada organización entabla con el resto de las organizaciones y actores que conforman un mismo territorio diciendo que si*“. entendemos a ésta en un sentido amplio, como un conjunto de sujetos que comparten un espacio y una preocupación por encontrar soluciones a problemas sentidos como comunes, las distintas modalidades con las que los sujetos establezcan sus vínculos de pertenencia, darán matices de los lazos entre la comunidad y cada establecimiento.”* (Frigerio et al, 2006: 97).

Para el caso de las organizaciones como el INAU que con el transcurrir del tiempo se han ido convirtiendo en lo que Goffman ha definido como Instituciones Totales; la dimensión pedagógica abarca una de sus funciones, por lo cual deberíamos referir a una dimensión identitaria múltiple lo cual la complejiza aún más. La cuestión reside en qué tipo de identidad predomina en cada una de las divisiones del INAU. Para nosotros absolutamente todas deberían tener un componente pedagógico lo cual permita conformar en su sumatoria una identidad predominante para esta institución, centrada estrictamente en lo educativo.

**Acciones en el ámbito de la Dimensión Comunitaria**

A través de la tramitación del permiso laboral para menores de 18 años y desde la creación del Programa de Educación y Trabajo se ha ido produciendo una apertura más que significativa con el mundo empresarial, principalmente a través de la Cámara Empresarial. En este momento nos encontramos dando inicio a la comunicación con la Cámara de Comerciantes del departamento.

Se realizó un lanzamiento en términos de avances de relacionamiento, del cual participaron alrededor de 60 personas entre actores políticos, empresarios, funcionarios de INAU, integrantes de organizaciones civiles, integrantes de Organizaciones Públicas, además de toda la prensa del departamento.

Además, nos encontramos iniciando las comunicaciones con la central de trabajadores dando continuidad a acuerdos alcanzados por INAU a nivel Nacional.

**Y l**a Organización viene teniendo muy buen relacionamiento con actores de diferentes organizaciones, principalmente con autoridades de la Intendencia Departamental, Junta Departamental, Diputados.

Se asistió junto al Directorio de INAU a la Comisión de Derechos Humanos del Parlamento, convocados por la situación del Hogar Infantil y hechos acaecidos entre 2010 y 2012 en el Pequeño Hogar 1.

**Poder Judicial.** La relación con el Poder Judicial debe mejorar. Si bien no hemos tenido conflictos y para casi todos los casos existe una aceptación de lo dispuesto, se considera necesaria una comunicación más fluida y sobre todo instituir espacios de trabajo. Instituciones deben complementarse en sus acciones. Este aspecto resulta de altísima importancia ya que de sus propias especificidades, ambas instHasta el momento se los ha convocado en diferentes oportunidades no teniendo la respuesta esperada.

**Fiscalía.** Con fiscalía se ha tenido más comunicación que con el Poder Judicial.

**Ministerio del Interior.** Existe una muy buena comunicación con el Jefe de Policía y gran parte de su estructura. Nos encontramos planificando procedimientos en lo que refiere a la población que pasa por ambas instituciones.

**Relaciones de vecindad.** Han sido mínimos los conflictos de vecindad desde los diferentes espacios, centrándose en algún incidente producido desde el Hogar de adolescentes los cuales fueron resueltos en permanente diálogo interno y externo.

**Atención al Público.**  Se mantiene una línea de atención ágil que permite dar velocidad a los trámites. No se han recibido quejas en relación a la atención al público.

**Población atendida.** Se viene trabajando en la mejora de todos los servicios buscando alcanzar el nivel que requiere la complejidad con la cual se atiende. Se han ido generando modificaciones en la casi totalidad de los servicios tanto en términos de creación, incremento de funcionarios, transformaciones metodológicas. Nos encontramos en un proceso en el cual se vienen construyendo respuestas con la casi totalidad de la población en protección integral.

En el resto de los servicios, se viene generando intervenciones que deberán ser evaluadas en profundidad pero que nos permiten instalar la mirada en un proceso de mejora permanente.

En relación a la población en general, nos encontramos pensando la instalación de dispositivos que se centren en un nivel primario de atención, insertos en las propias comunidades.

**Dimensión identitaria** (qué debe primar a cada servicio)

Desde esta dimensión se intenta desarrollar lo que refiere a una dimensión doble,centrada en la relación Educativo-terapéutica.

Consideramos que si bien la Institución posee diferentes divisiones, la coyuntura actual en términos de re-estructura y por sobre todo el nivel de complejidad que adquiere la dimensión social que aborda, nos conduce a entender que únicamente centrando la intervención casi obsesivamente desde una intencionalidad educativa, se podrá producir niveles de análisis que permitan por un lado ordenar las situaciones más complejas ya existentes a la interna y por otro lado instalar los alcances que deberá tener el INAU hacia afuera.

Pensar la educación desde el mandato social que recae sobre el INAU, requiere necesariamente tomar amplísima distancia de lo que comúnmente entendemos como la educación impartida en centros estructurados ya sea de educación formal como no formal.

Cuando comenzamos a re-definir el INAU desde las diferentes intervenciones realizadas desde los servicios, uno comienza a visualizarlas en esa doble dimensión educativo-terapéutica trascendiendo el contexto socio-económico que nos lleva a interactuar cada vez más con familias distantes de la pobreza económica.

En este sentido debemos asumir a esta organización: apareciendo cuando se suscitan situaciones con unnivel de complejidad tal que ninguno de los integrantes de esos núcleos de convivencia puede ya sostenerlos.

Cuando para algunos individuos y núcleos familiares, la vida comienza a desmoronarse, en ese momento se produce por diferentes vías la intervención de INAU. Administrar este tipo de demandas requiere, necesariamente, de un posicionamiento de riguroso que pueda ubicar el problema en su justo lugar.

INAU resulta para muchos la última oportunidad antes de un aparente desmoronamiento final; hecho que nos conduce a pensar a esta organización como el lugar más profundo a partir del cual habitar la posibilidad de asistir a un proceso diferente al ya vivido.

La demanda pasa a ser excesivamente inabordable. No existe Institución capaz de enfrentar el conjunto de los fracasos y los desbordes sociales, culturales y económicos que se producen en el entramado de nuestra sociedad actual. Es en esta complejidad donde deberá ubicarse INAU y es, desde el lugar que ocupa, que deberá definir una posición que le permita revisar su propio contrato fundacional.

INAU recibe la más amplia diversidad de casos y es su intervención la que da inicio a un nuevo comienzo, al desmadejar la complejidad que aborda. Se asiste pues a la necesidad de una mirada extremadamente veloz y compleja que permita rápidamente participar al otro de una nueva toma de decisiones. Una mirada intencionada que actúe de forma educativa orientando la intervención en su dimensión también terapéutica.

La “sala” de recepción de cada servicio de INAU debe definir rápidamente hacia donde deberá derivar el caso y el tipo de intervención que se desarrollará, partiendo de la base que la mayoría de ellas se encuentra en el conjunto de los dispositivos interinstitucionales, es decir, en el conjunto de respuestas que la sociedad toda debe dar a sus propias situaciones. Dependiendo de lo abordado, habrá casos que requerirán de procesos más o menos largos pero siempre ubicadas hacia el afuera; donde se han generado. Existirán casos que pueden terminar con asumir el cuidado de niños, niñas y adolescentes desde los Centros 24hs., en otros casos se abordarán las situaciones en los propios contextos comunitarios y en otros a la interna de otras organizaciones incluyendo la familia.

**La intervención educativa desde el INAU debe tener como eje fundante, *configurarse en el marco de una suerte de tratamiento, como forma de dar el inicio que corresponde a cada situación.***

Instalar la organización en esta dimensión, requiere la transformación toda del conjunto de sus trabajadores y trabajadoras, por el simple hecho de que los configura como actores sustanciales de este proceso. El conjunto todo del funcionariado debe desarrollar capacidades en el marco de lo concebido como necesario, transformándolos en esa figura requerida por la sociedad actual; la del educador.

1. **INAU AL INICIO DE LA GESTIÓN (abril 2013)**
   * El CED no contaba con una dirección.
   * La Directora del Centro Diurno de Pan de Azúcar realizaba funciones en la Dirección Departamental no quedando estructura organizativa en el servicio.
   * El Centro Diurno ubicado en Tazano inicia su proceso de mudanza y afianzamiento en la zona denominada Cerro Pelado.
   * En el Centro Transitorio había dos coordinadoras que funcionaban con criterios diferentes, percibiéndose claramente un acefalismo de mando.
   * El Programa de Medidas no Privativas de Libertad cuenta con una dirección.
   * El Centro 24hs. de Adolescentes cuenta con una directora y una coordinadora que no cumplía con la función.
   * El Centro 24hs. Infantil, cuenta con una directora y un coordinador administrativo.
   * El Centro Educativo cuenta con tres maestras y un profesor de educación física.
   * El Pequeño Hogar 1 dependía de la dirección del Centro Infantil.
   * El Pequeño Hogar 2 se encontraba desmantelado.
   * La administración contaba con una Directora Administrativa y el resto sin estructura. (VER ANEXO 1 y 2)
   * Llamado a Comisión de DDHH del Parlamento por situación de hogar infantil y pequeño hogar 1.
   * Investigación en curso de IDDHH por situación de hogar infantil y pequeño hogar 1.
   * Imagen pública totalmente desfavorable ante la opinión pública y medios de comunicación.
2. **ACCIONES REALIZADAS EN EL MARCO DE LA GESTIÓN 2013**

Desde la Dirección Departamental se busca comenzar a trabajar en términos de equipos de trabajo, buscando des-individualizar y liderazgo en las diferentes estructuras de mando.

El trabajo en equipo y la distribución de liderazgos oficia como reparto de responsabilidades e iniciativas, tiende a mantener varios actores activos en formación y toma de decisiones, lo cual habilita a que las estructuras no se recientan ante cualquier modificación a la interna de los equipos.

Otro de los elementos a elevar en la conducción y la búsqueda de coherencia; descansa en el propio proyecto. Es este último quien debe consolidarse ya en términos de gestión, buscando dar identidad por un lado y por otro sostenibilidad a los procesos. En la medida que el proyecto se va consolidando con la más amplia participación, es él bajo permanente evaluación quien timonea al conjunto todo de los actores.

A continuación se describe algunas de las acciones realizadas en el Departamento de Maldonado:

* + Se crea el equipo de Dirección Departamental conformado por el Director del Departamento, la sub Dirección, la Dirección Administrativa y el Director del CED.En el CED lo primero que se define es la creación de una Dirección, se consolidan las reuniones semanales de equipo y nos encontramos definiendo la estructura que debe tener en términos de sostenibilidad.
  + En el Centro de Protección Integral de Adolescentes se cambia la Dirección, se comienza a gestionar una nueva coordinación y se comienza a trabajar en un proyecto centrado en áreas de trabajo integrada por los educadores del centro quienes se distribuyen en cada una de ellas (cotidiano y recreación, educación y trabajo, salud y por último el área de egreso).
  + En relación a las condiciones de habitabilidad, se decide realizar la mudanza del mismo. Al asumir se utilizaba como Hogar un sector del edificio central conformado con 2 habitaciones, un baño, un comedor y una pequeña cocina. Allí desde una concepción mixta, llegaron a vivir más de 16 adolescentes varones y mujeres. Dichas condiciones fueron consideradas como inaceptables produciéndose la mudanza del mismo.[[1]](#footnote-2)
  + Se estabiliza el Pequeño Hogar 1, con la Coordinadora y dos educadores[[2]](#footnote-3).
  + Se cierra el Pequeño Hogar 2 y se comienza un nuevo proceso de selección definiéndose entre tres postulantes una nueva Coordinadora y se asignan dos educadores al proyecto.
  + En relación a los Pequeños Hogares nos encontramos buscando una figura que pueda cubrir las licencias de las coordinadoras de los mismos, permitiendo de esta manera garantizar las licencias de las mismas lo cual resulta una debilidad para estos proyectos.
  + Centro de Protección Integral Infantil, se cambia la Dirección del Centro ubicando momentáneamente a quien dirigía el CPI de Adolescentes. En este momento nos encontramos elaborando un concurso nacional para ocupar la Dirección y dos coordinaciones.
  + Se termina de consolidar el Centro Diurno de Cerro Pelado. Nos encontramos definiendo la estructura.
  + Se designa provisoriamente una coordinación para el Centro Diurno de Pan de Azúcar, liberando así a quien se encontraba en la Dirección, para que realice sus tareas en el equipo departamental. En este momento nos encontramos generando el llamado para proveer la Dirección del mismo y al igual que en el otro Centro, su estructura.
  + Se reorganiza el Centro educativo y actualmente nos encontramos definiendo su estructura.
  + Para el Centro transitorio se define un equipo integrado por una Coordinadora General y dos Coordinadores (cambiándose uno de ellos).
  + En el Centro la Estación se procede sin grandes modificaciones.
  + Se modifica la estructura administrativa re-asignando tareas y ubicando a las funcionarias de acuerdo a sus capacidades.
  + Se instala una reunión quincenal de Directores, a lo cual se define como equipo de dirección ampliado.
  + Comienza a crearse el Programa de Educación y Trabajo a través del cual se busca construir representatividad frente al mundo del trabajo para todos aquellos jóvenes que tienen su capital social disminuido lo cual afecta sus posibilidades de empleabilidad.
  + Dos funcionarias realizan trabajo de corte investigativo en el centro de reclusión departamental Las Rosas, buscando relación entre privados-as de libertad, historia en INAU y su vinculación con hijos en esta organización.

**En lo que va de 2014:**

* + Se le da carácter ejecutivo a la coordinación del hogar infantil.
  + Se profundiza la Unidad de Educación y trabajo:

1. se convenia con la Intendencia Departamental 10 cupos laborales.
2. Se generan espacios educativos alternativos: 1) Cursos de percusión en Cerros Azules y Aznares, 2) curso de cocina en Aznares, 3) Taller de reparación de motos en Aznares,4) Curso de panadería en San Francisco, 5) Curso de tecnologías LED en Maldonado con acuerdo con IDM. 6) 5 Cursos de Orientación Laboral.
   * Se crea nuevo sistema de cuidado para adolescentes (Pequeño Hogar)
   * Se crea Hogar para Bebes de 0 a 3 en la modalidad Acogimiento.
   * Se crea Unidad de salud.
   * Se consolida equipo de administración.
   * Se remodela e inaugura edificio central 20 millones de pesos.
   * Se contrata personal para la Unidad de Comunicación.
   * Se constituye una nueva modalidad de funcionamiento de la estructura departamental.
   * Se identifican trabajadores con elevada capacitación y se estimula una modalidad de trabajo más compleja para quienes lo decidan (educadores con participación en estructura CED).
   * Se contratan Psicólogos para trabajar con los equipos de protección integral.
   * Se contratan psicólogos para el trabajo con adolescentes.
   * Se contrata instructor en defensa personal para la capacitación de funcionarios.
   * Se realizan Gestiones con jefe de policía y jueces para limitar el ingreso de adolescentes en centro transitorio, evitando ingreso entre 0 y 8hs.
   * Se estimula la formación, capacitación y perfeccionamiento del funcionariado.
3. **ETAPA ACTUAL DE LA GESTIÓN**

De acuerdo a lo desarrollado en este documento, podemos decir que la Dirección Departamental de Maldonado se encuentra en un proceso estructural de cambio. La casi totalidad de los servicios han sido modificados de forma estructural lo cual nos introduce al conjunto de funcionarios y funcionarias en un escenario de incertidumbres propias de las transformaciones.

En este sentido resulta fundamental instalar líneas de comunicación que puedan ir dando cuenta de las transformaciones pudiendo anticiparse al conjunto de dudas y temores que van surgiendo.

El cambio se instala como un eje presente en la gestión y en términos proyectivos, la revisión, la autoevaluación y la mejora continua son los estados que se consideran deberán acompañar todo el proceso de la Organización.

Los cambios se vienen produciendo en términos de estructura, de personas y también en lo que refiere a la metodología de trabajo en los diferentes programas.

En términos de transformación institucional podemos decir que nos encontramos afectando los niveles más invisibles de la cultura organizacional, en este sentido en aquello que ha sido el marco de significación de INAU Maldonado. Buenas o malas, las prácticas, las formas comunicativas, el sistema de premio y sanción, las formas de discursar los reclamos y los tipos de reclamos, constituyen el marco de significación del funcionariado.

**A continuación ubicaremos la Técnica del Iceberg, la cual nos permite comenzar a ordenar la cultura de la organización en sus diferentes niveles de visibilidad.**

**De la protección Integral:**

Mientras se incrementan nuevas estrategias de modelo de cuidado alternativas a los hogares, debemos necesariamente romper con el esquema de cuidado tradicional.

El Estado no puede correrse del cuidado de aquellos que no han logrado vivir con sus familias y tiene que crear modelos de cuidados saludables para la población atendida como también para los Trabajadores.

Maldonado posee dos modelos de cuidado que deben ser explorados, evaluados, mejorados y replicados.

1. **NUEVA ESTRUCTURA PARA LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES**

Lo primero en el marco de la propuesta, es asumir que lo que es deseable es poder transitar a una estructura diferente a la que hoy refiere en términos departamentales.

Un director o directora departamental que “gobierna” desde una suerte de estructura unipersonal, fomenta en muchos casos una suerte de caudillismo y así mismo un debilitamiento de las estructuras de mando.

Se ha creado la figura del adjunto pero desde la misma lógica, la concepción sigue siendo la de director-a departamental. Este personalismo se ve reflejado en los Congresos departamentales donde en ningún momento se percibe la idea de equipos de trabajo departamentales.

Otro elemento es la masividad de cualquier otro espacio “formativo”; no visualizándose formación en términos de alta gestión (que es en definitiva la de un departamento, sea cual sea).

Las diferentes comisiones siempre integrada por Directores Departamentales refleja esta misma estructura personalista dando cuenta de una suerte de omnipotencia y omnipresencia que invisibiliza cualquier otro tipo de crecimiento funcionarial dentro de la organización.

La necesidad de formar cada vez más gente para la gestión y toma de decisiones nos exige un doble cambio cultural; por un lado la estructura de las direcciones departamentales y por otro la formación en este plano.

La altísima complejidad de Maldonado hace a la imposibilidad del unipersonalismo de otros departamentos. Proponemos entonces la conformación o el tránsito hacia la institucionalización de equipos de dirección con tareas y especificidades claramente diferenciadas.

La experiencia vivida por quien escribe hace notar que la forma de dirigir estuvo signada por esta modalidad ya que de lo contrario hubiese sido imposible el proceso.

1. Ver informe de mudanza Hogar Amanecer en Youtoube, Paola Elso INAU. [↑](#footnote-ref-2)
2. Ver informe Pequeños Hogares en Youtoube, InfoInau canal 11. [↑](#footnote-ref-3)