



1

Informe final del Proyecto
Elaboración de Perfiles de competencia

Dirección Departamental

Supervisión

Dirección de Proyecto

Coordinación

Asistencia técnica Nina Billorou y Jimena Sandoya

Febrero a Noviembre de 2018

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias es una de nuestras preocupaciones. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico aclarando que en todos los casos se hace referencia a hombres y mujeres.

Contenido

El Proyecto4

La gestión humana por competencias5

Las competencias8

Perfil de competencias11

Arquitectura de competencias.....13

Competencias institucionales.....16

Competencias funcionales.....23

Metodología.....26

El grupo de trabajo institucional.....29

Transferencia de capacidades.....30

Actividades realizadas30

Los productos.....33

Algunos comentarios generales.....63

Participantes en la elaboración de los perfiles y estandarización.....65

Anexos.....67

El Proyecto

El Proyecto de identificación de perfiles de competencias de roles clave del INAU surge a solicitud de la Dirección del Instituto con el objetivo de iniciar un proceso de desarrollo de herramientas para la mejora de la Gestión humana, desde un enfoque de competencias.

En términos generales, la utilización de un enfoque de Gestión Humana basado en competencias, hace énfasis en la contribución de las personas y sus capacidades para el logro de los objetivos y resultados organizacionales.

En el contexto del INAU, profesionalizar la Gestión humana gestionando las competencias de sus funcionarios, resulta útil para la consolidación y construcción de estrategias de mejora y aprendizaje, no sólo en cuanto significa un avance respecto a las políticas de personal tradicionalmente concebidas, sino fundamentalmente, como una herramienta para alinear la actuación de los funcionarios a los nuevos requerimientos que plantean la promoción y protección de los derechos de NNA y sus familias, así como para detectar necesidades de aprendizaje y calificación del personal técnico y no técnico actual y del que se podrá incorporar a futuro.

El punto de partida de todos estos procesos es identificar y definir *qué se espera* de los funcionarios que se desempeñan en las diferentes funciones y *cuáles deberían ser sus competencias clave*, como base para diseñar las intervenciones.

La identificación de las competencias requeridas para desempeñarse con calidad en un determinado rol ocupacional tiene como resultado la elaboración del **perfil de competencias**. Contar con perfiles de competencias permite tanto a los funcionarios, como a sus responsables jerárquicos y al área de gestión humana, manejar un lenguaje común sobre el desempeño esperado. En este sentido, los perfiles de competencias, constituyen la referencia central para los distintos subprocesos de gestión humana.

Identificar las competencias requeridas para los distintos roles y cargos supone recuperar los saberes existentes en la institución y a la vez analizar aquellas capacidades que deben desarrollarse y potenciarse para lograr las transformaciones que se requieren.

En este escenario, para responder a los desafíos a los que se enfrenta la institución tanto desde el punto de vista competencial como de contratación de sus funcionarios, se priorizó la definición de los perfiles de competencias de cuatro roles claves, algunos de los cuales que requerían de procesos de regularización contractual en el corto plazo. Se abordaron, en una primera etapa, los perfiles de competencias de los Directores Departamentales, los Directores de Proyecto, los Coordinadores y los Supervisores.

El Proyecto tuvo un doble objetivo: por una parte, identificar los perfiles y estándares de competencias de los cuatro roles mencionados y por otro, realizar la transferencia metodológica a un equipo de trabajo institucional, de manera de dejar la capacidad instalada para continuar ampliando este tipo de procesos al conjunto de las ocupaciones clave en la organización.

A su vez, también se trabajó con el área de RRHH en los usos y aplicaciones de los perfiles tanto en los procesos de selección, como en la gestión del desempeño y la gestión de la capacitación (detección de necesidades, selección y diseño de ofertas, evaluación de los procesos formativos, etc.).

El Proyecto se inició efectivamente a fines del mes de febrero y culminó a fines de noviembre de 2018.

La gestión humana por competencias

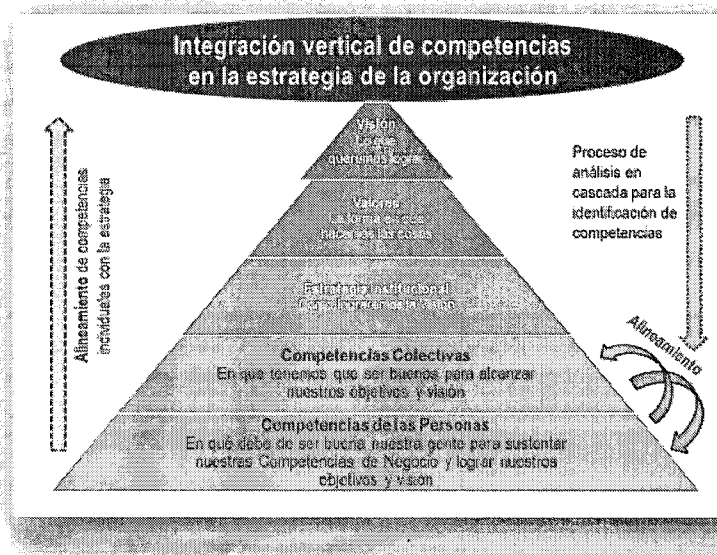
La gestión por competencia es un instrumento valioso para potenciar el rol de los trabajadores en las organizaciones, a través de prácticas de gestión que se centran en el desarrollo y la valorización de sus competencias como base para el aprendizaje individual y organizacional. Efectivamente, es una herramienta pertinente para gestionar el aprendizaje organizacional, tanto a nivel colectivo como individual, ya que permite articular los requerimientos que plantea la estrategia de la organización en

materia de competencias, con el aprendizaje continuo, el desarrollo de capacidades dinámicas, la adaptabilidad a los cambios y la innovación.

El diseño de un modelo de Gestión Humana por competencias, adaptado a las necesidades y cultura institucional, a su gente y sus posibilidades, constituye el marco de referencia para los procesos de identificación de competencias.

Ahora bien, ¿qué características debería tener el modelo de gestión humana del INAU? Ante todo, para que la GH genere resultados e impactos significativos en las competencias y la mejora de la calidad del desempeño de los funcionarios, el modelo que se construya debe tender a estar integrado vertical y horizontalmente en la institución y enfocado al logro de la visión y misión institucionales.

La **integración vertical** implica que las **competencias** deben estar **alineadas con la estrategia institucional**. Esto conlleva identificar y definir las competencias institucionales, es decir aquéllas que caracterizan al INAU, que permiten cumplir con la misión y que todos sus integrantes deben desarrollar.



Desde el punto de vista de los procesos de identificación de competencias, la integración vertical supone, tal como lo indica el gráfico, un proceso de análisis en cascada, que parte de los logros institucionales hasta llegar a las competencias individuales de los funcionarios.

Se trata de una secuencia (no lineal) que se inicia con el análisis de la visión, valores, estrategia del instituto y políticas de RRHH, pasando por la definición de las competencias "core" u organizacionales (colectivas, producto del desempeño conjunto de los integrantes del INAU) para finalmente identificar las competencias de las

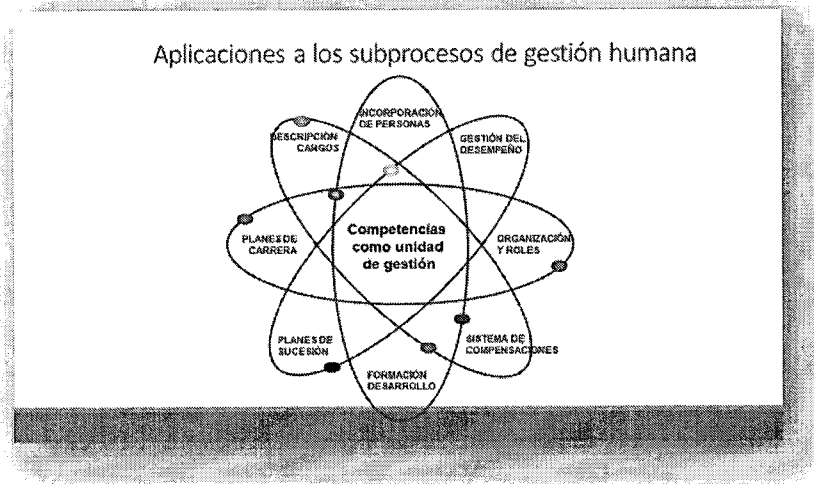
personas, necesarias para sustentar las competencias organizacionales y lograr los objetivos.

Ahora bien, también resulta esencial que el modelo esté integrado horizontalmente, es decir que sus componentes o subsistemas “funcionen” de manera coherente y en una misma dirección. Gestionar personas por competencias implica, como se ha mencionado, considerar la competencia como la **unidad de referencia** o **unidad de gestión** para el diseño de roles y cargos, para los procesos de incorporación de funcionarios (reclutamiento, selección e inducción), así como para la gestión del desempeño, el desarrollo y aprendizaje permanente, planes de carrera, entre otros.

A modo de ejemplo, en los procesos de incorporación de personas: atracción, concursos, evaluación e inducción, las competencias identificadas clarifican a través de los llamados y bases de los concursos, tanto a posibles candidatos como a los encargados de la selección acerca de las capacidades requeridas en cada rol, lo que permite instrumentar dispositivos de evaluación (y autoevaluación) más eficientes.

En la misma línea, la gestión de la capacitación y el desarrollo es un subproceso nodal para la gestión de las competencias y el aprendizaje de la organización. En el marco de la Gestión humana por competencias para cumplir con esa función, se requiere partir de un nuevo paradigma, no solo centrado en la capacitación sino en el aprendizaje organizacional, grupal e individual y las competencias constituyen una herramienta muy potente para orientar estos procesos. Efectivamente, a partir de contar con perfiles dinámicos de competencias y a partir de la evaluación del desempeño, es posible identificar las brechas, definir las necesidades de aprendizaje, diseñar propuestas formativas adecuadas y evaluar los resultados y el impacto las intervenciones.

La **integración horizontal** es, entonces, la articulación de los diferentes subsistemas de gestión de recursos humanos a través de un referencial de competencias, con el objetivo de lograr un accionar sistémico que asegure la coherencia y la sinergia entre las distintas decisiones y acciones.



8

Las competencias

Existe una amplia bibliografía, así como una diversidad de enfoques analíticos y abordajes desde distintos campos disciplinarios sobre el concepto de *competencia*. Más allá de las diferentes miradas y definiciones, en el ámbito laboral, se entiende por **competencia** la capacidad real y demostrada de las personas para actuar resolviendo con éxito las demandas profesionales que se le plantean en el cumplimiento de sus funciones.

Para lograrlo, cada persona combina, dosifica y moviliza –de una manera que le es propia-, un conjunto de recursos (internos y externos) que le permiten interpretar la situación, regular su acción y adecuarla en función de las características y especificidades de la situación y el contexto.

Ahora bien, si bien la competencia es un concepto abstracto, es necesario subrayar que **las personas no son competentes en general** sino en función de las demandas laborales que se les presentan en un determinado contexto.

En el caso del INAU, determinar en qué consiste la demanda supone identificar cuáles son los ámbitos de intervención y las situaciones laborales críticas que se plantean a los funcionarios en el ejercicio de cada rol y cuáles son las competencias esenciales que se

requieren para resolverlas haciendo foco en la promoción y protección de los derechos de NNA.

Enfoque conceptual

9

Las competencias son un enfoque (una manera de valorar y reconocer la contribución de las personas a los objetivos institucionales) y una herramienta de gestión que, como se ha mencionado anteriormente, da coherencia al conjunto de los subsistemas.

Desde la perspectiva del Instituto y de esta consultoría, el diseño de un referencial de competencias (perfiles, diccionarios o catálogos de competencia, etc.) y de las herramientas de gestión correspondientes, tiene como objetivo central facilitar el aprendizaje individual y colectivo en la organización y apostar al desarrollo de los funcionarios, alineando y actualizando sus competencias con la estrategia institucional.

Aprendizaje y desarrollo permanente.

Las competencias que las personas y los equipos desarrollan son el producto de numerosos aprendizajes. Se aprende en diversos espacios y momentos, no sólo en contextos institucionalizados como los ámbitos educativos (aprendizaje formal) o en intervenciones formativas de diversa índole (aprendizaje no-formal) sino también en la experiencia laboral, social o familiar, es decir en la vida misma (aprendizaje informal)¹.

Aprender no es almacenar una copia de la información original, sino construir una nueva versión, re-significada en función de los saberes previos, los esquemas personales de quien aprende y el contexto social en que se desarrolla el proceso de aprendizaje.

Las competencias que se requieren para desempeñarse en los roles institucionales se desarrollan y adquieren su real dimensión, en la práctica de trabajo, cuando el funcionario y los equipos interpretan y buscan resolver las situaciones que se les presentan cotidianamente.

Gestionar las competencias supone reconocer los saberes que se ponen en juego, independientemente de la forma o el lugar en que ellos han sido adquiridos. Esto no

¹ En numerosos estudios internacionales se ha destacado que el aprendizaje informal da cuenta del 60% al 80% de la adquisición completa de competencias (entre otros, OECD, 1977; Laur-Ernst,)

implica desechar el valor de la educación formal ni de los diplomas que la acreditan, todo lo contrario, abre nuevos espacios y posibilidades al considerar que los certificados académicos no son los únicos indicadores – ni siquiera los fundamentales – para analizar la competencia.

Efectivamente, el contexto inmediato, el entorno institucional y el proyecto socio-educativo en el que se desempeña el funcionario deben habilitar, promover y facilitar que la persona ponga en juego sus capacidades. Esto significa que la institución debe invertir en sus funcionarios y cuidar de ellos, brindando las condiciones y oportunidades para que puedan desarrollarse y aprender, abordando los errores como oportunidades de aprendizaje, promoviendo la circulación de la información y el conocimiento a lo largo y a lo ancho de la institución.

Desde esta perspectiva, el desafío central que tiene por delante el Instituto, es reforzar las prácticas que le permitan transitar hacia la construcción de una **cultura de aprendizaje permanente**, en donde se revaloricen los espacios para abordar los problemas, aclarar diferencias, crear sentido de pertenencia y de apropiación de las metas y la estrategia institucional.

Participación, diálogo social y apropiación de los productos

Una de las premisas esenciales para que las competencias adquieran significado y se incorporen a la cultura organizacional es que los protagonistas del proceso de identificación sean los propios funcionarios.

El proceso de identificación de competencias constituye un espacio de interacción entre distintos actores, un espacio de construcción de consensos, de un lenguaje común, en la que cada uno realiza su aporte. Pero por sobre todas las cosas, estos procesos son en sí mismos un espacio de reflexión y de construcción de conocimiento.

Para que los diferentes actores reconozcan las competencias como propias, es fundamental la comunicación, la transparencia y la legitimación. Para lograrlo, tenemos que considerar la **representatividad** de los participantes.

La calidad de los productos guarda una relación directa con los aportes de sus integrantes y, obviamente, con la riqueza de la interacción. Grupos de trabajo, entrevistas o paneles/ talleres de expertos - o una combinación de estas técnicas – han

sido las formas organizativas que se adoptaron, multiplicando los ámbitos de diálogo y de construcción colectiva.

Perfil de competencias

11

Los perfiles son una herramienta estratégica y dinámica para los diferentes subprocesos de gestión, en particular para la incorporación, la gestión del desempeño, la formación y el desarrollo permanente de los funcionarios.

Un perfil de competencias comprende las capacidades y saberes que resultan críticos para desempeñarse en un determinado rol profesional, integrando competencias de diferente índole.

En este escenario, para responder a los desafíos que enfrenta la institución, se priorizó la definición de los perfiles de competencias de cuatro roles claves (ya señalados: Directores Departamentales, Directores de Proyecto, Coordinadores y Supervisores).

¿Qué es un perfil de competencias?

Conjunto de competencias de distinto tipo (funcionales, conductuales) que «definen» una ocupación o rol profesional. Comprende capacidades y saberes críticos para desempeñarse en el rol, facilitando la adaptabilidad y adecuación a circunstancias y prioridades cambiantes.

El perfil organiza las competencias que quienes en el INAU han desarrollado o deben desarrollar para desempeñarse en el rol en forma competente: con eficacia y eficiencia, calidad, autonomía, responsabilidad y atendiendo a las necesidades de los niños/as y adolescentes.

Los perfiles no deberían ser instrumentos meramente documentales, sino una herramienta estratégica y dinámica de gestión de la organización del trabajo, orientada al mejor aprovechamiento y desarrollo de las personas en el desempeño de sus roles.

En síntesis, el perfil de competencias:

- Es la descripción de las mejores prácticas del campo ocupacional desde una perspectiva dinámica y es el marco de referencia para el desarrollo profesional.
- Se expresa en términos de competencias de diferente tipo: funcionales / conductuales, según el diseño del modelo que se defina.
- Debe incluir los indicadores, comportamientos asociados y/o criterios de realización o desempeño.
- Se aplica los cargos/ocupaciones y/o a rol o familias de cargos/ocupaciones (agrupaciones).
- Indica qué se espera del funcionario y es una referencia compartida entre los funcionarios, el área de gestión humana y los responsables institucionales.

12

¿Cuál es la utilidad de contar con perfiles de competencias?

Los perfiles:

- Son un instrumento para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo. En la misma línea, son la base para diseñar acciones de mejora y capacitación flexibles adaptadas a las necesidades de la institución y las personas.
- Son una referencia para los concursos, la selección e inducción de personal.
- Permiten implementar mecanismos de reconocimiento.

A su vez, contar con los perfiles es una condición para transitar hacia la gestión de las competencias de los funcionarios en la medida que son un insumo indispensable para:

- avanzar hacia una gestión estratégica superando las políticas de personal tradicionalmente concebidas,
- contar con una herramienta para alinear la actuación de los funcionarios a las nuevas demandas,
- detectar necesidades de aprendizaje y calificación del personal técnico y no técnico actual y del que se podrá incorporar a futuro,

- consolidar y construir estrategias de mejora y aprendizaje,

¿Cómo se elaboran los perfiles?

Identificar las competencias claves de los distintos roles y cargos supone recuperar los saberes existentes en la institución y a la vez analizar aquellas competencias que deben desarrollarse y potenciarse para lograr las transformaciones que se requieren.

13

Para elaborarlos, se trabaja en espacios de participación promoviendo los aportes y acuerdos de:

- Quienes ejercen las funciones
- Quienes ejercen funciones directivas o supervisan el rol que se analiza.
- Quienes trabajan con ellos (clientes internos).

El perfil de competencias es un documento que enuncia el conjunto de las competencias propias a un puesto, a un empleo, a un grupo profesional o a una comunidad funcional.

Marco de trabajo para la gestión por competencias en la función pública del Canadá- Secretaría del Consejo del Tesoro del Canadá

Arquitectura de competencias

Un modelo de GRHxC requiere del diseño de una arquitectura de competencias que constituirá la base y la referencia para los distintos subsistemas de gestión de RRHH.

La construcción de la arquitectura contempla la *identificación de las competencias* como punto de partida de los distintos procesos relacionados con la gestión.

Es fundamental tener claro que la arquitectura de competencias no es neutra, sino que debe apuntar a las competencias que la organización valora y busca desarrollar y, en tal sentido, puede reforzar la cultura existente o ser un vehículo de transformación, de cambio y aprendizaje.

Como plantea Leonard Mertens: *“la arquitectura de competencias refleja lo que la organización es o quiere ser. Puede contribuir a mantener la forma de realizar el trabajo o transformarla hacia mejores desempeños y resultados”.*

En la etapa de diseño del modelo se deben tomar una serie de decisiones tales como: conceptualización de la competencia, cuáles serán las bases del diseño, qué tipologías de competencias se considerarán y cuál será la estructura básica tendrá el perfil de competencias, cómo y con quiénes se implementará, etc. - que anteceden a la identificación de competencias y que determinan sus características. Es decir que antes de comenzar la planificación y preparación ya debemos contar con un “proyecto” arquitectónico que será nuestra hoja de ruta en el proceso de identificación y descripción de las competencias.

14

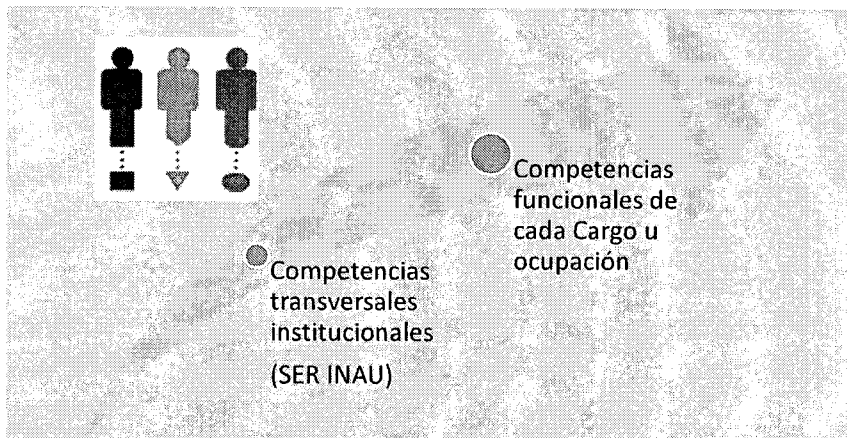
A partir de la arquitectura que la institución diseñe, se definirán los tipos y taxonomías de competencias a considerar, cuál o cuáles serán las perspectivas de análisis de las competencias, cómo se relacionan y derivan de la estrategia y las competencias de la organización, cómo se integran en perfiles, cuál es su alcance, contenido y estructura de los estándares, en definitiva, cómo se construye la estructura de los perfiles de competencias.

Existen **múltiples tipologías y clasificaciones** de competencias en función de diferentes criterios (alcance, abordaje, contenidos, etc.). La definición de la tipología a adoptar debe ser funcional al enfoque, los objetivos y la estrategia de intervención adoptada.

En el marco de esta asistencia técnica, más allá de que el proceso de identificación de competencias se focalizó en una primera etapa en cuatro perfiles, **se consideró necesario adoptar un enfoque y un diseño que permitan una posterior transferencia al conjunto de los cargos**, así como su utilización en los diversos subsistemas de gestión humana de la Institución. En tal sentido, se analizó la arquitectura de los perfiles desde una perspectiva que va más allá de cada rol específico y que apunta a los objetivos y estrategias organizacionales.

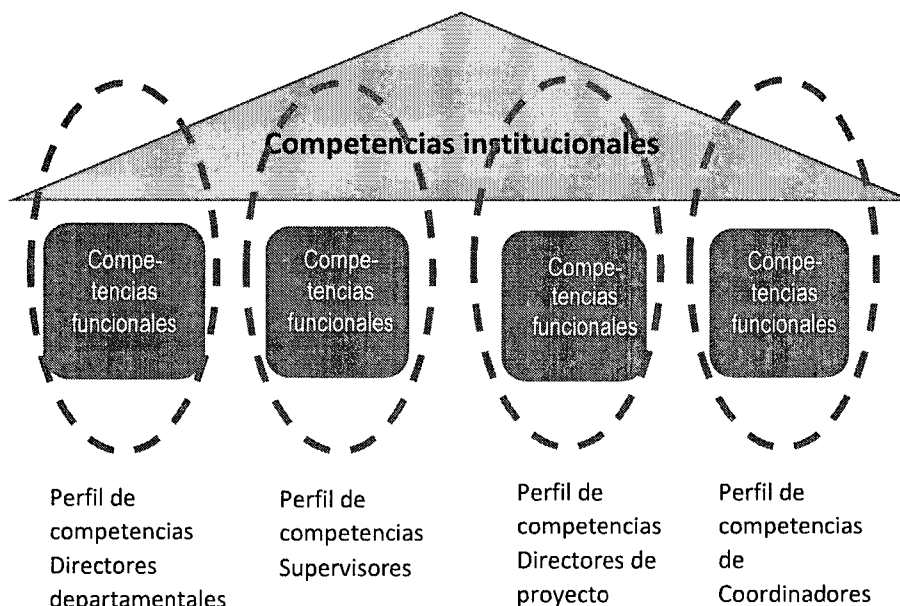
Como parte del proceso de diseño en el marco del Proyecto, se definió que los perfiles comprenderían dos tipos de competencias:

- competencias institucionales y
- competencias funcionales.



Las **competencias institucionales** son transversales al conjunto de los cargos, en tanto las **competencias funcionales** se asocian a cada perfil de acuerdo a sus contenidos específicos.

Arquitectura de competencias



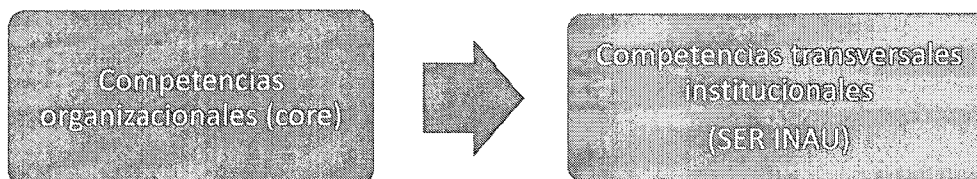
Competencias institucionales

Las competencias institucionales fueron definidas a partir del análisis de las competencias organizacionales o *Core Competences*, es decir, las competencias colectivas del instituto.

16

Estas competencias o capacidades colectivas de la institución se sustentan en:

- El conocimiento y prácticas colectivas que permiten al INAU lograr sus objetivos estratégicos.
- Los procedimientos organizacionales que conforman la manera en que los funcionarios interactúan.
- Las fortalezas organizacionales que han demostrado ser sostenibles en el tiempo.
- Las capacidades colectivas que, aún con desarrollo incipiente, resultan críticas para cumplir con la misión, visión y lineamientos estratégicos. Es decir, aquellas que requieren de una particular atención y en cuyo desarrollo y mejora la institución debería invertir esfuerzos.

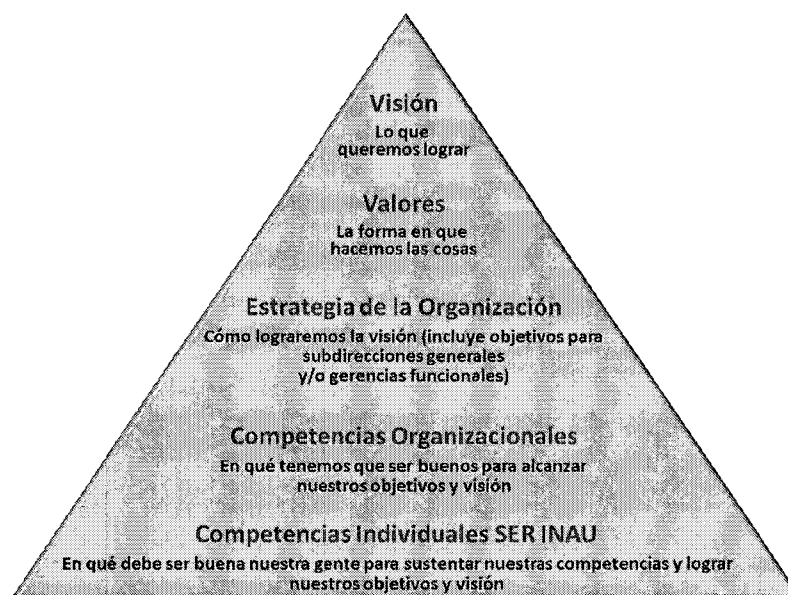


Las competencias organizacionales resultan de los acuerdos sobre cuáles son las mejores prácticas en la organización y cómo éstas pueden evolucionar y verificarse. Este acuerdo permite manejar un lenguaje común entre los diferentes actores: alta dirección, RRHH; trabajadores, supervisores, gerencias, sindicatos.

Para definir las competencias Organizacionales:

- El punto de partida fue el análisis de las definiciones institucionales del Instituto, es decir, se comenzó analizando la Misión y Visión institucional, los principios orientadores del proceso de readecuación institucional, así como las prioridades estratégicas.
- Posteriormente se trabajó con un grupo representativo de las diferentes direcciones y áreas de la Institución, respondiendo colectiva a una serie de preguntas.

17



Las preguntas disparadoras que se trabajaron fueron:

1. ¿En INAU tenemos las capacidades para lograr nuestros objetivos?
2. ¿Estas capacidades están presentes en una función, unidad o a través de toda la organización?
3. 3a. ¿En qué somos buenos?
3b. ¿En qué no somos buenos?
4. ¿Cuán duraderas son estas capacidades?

5. *¿Cuáles son las prioridades de acuerdo a la estrategia institucional y los cambios en el entorno?*

6. *Dados estos cambios, ¿qué debemos mantener, qué debemos mejorar, qué debemos cambiar?*

Como resultado de este trabajo preliminar se identificaron las siguientes capacidades colectivas, o **competencias organizacionales**:

- PROMOVER, PROTEGER O RESTITUIR LOS DERECHOS DE LOS NIÑOS
- ARTICULAR, COORDINAR CON ACTORES E INSTITUCIONES
- RESOLVER PROBLEMAS, BUSCAR SOLUCIONES RELATIVAS A LA MISIÓN
- FLEXIBILIDAD/ ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS

Ejercer la rectoría en materia de políticas destinadas a promover, proteger o restituir los derechos de niños, niñas y adolescentes

A partir de esta primera aproximación, se habilitó una reflexión conjunta acerca de cómo estas capacidades colectivas deben reflejarse a nivel de las competencias de los funcionarios.

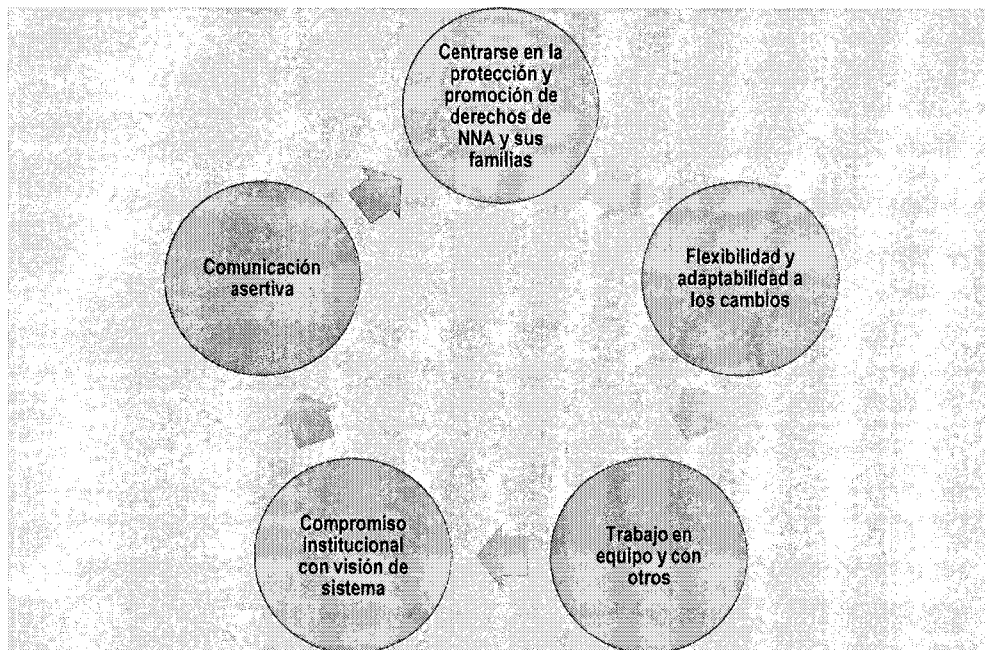
La pregunta a responder fue:

¿En qué debe ser buena nuestra gente para sustentar las competencias institucionales y lograr los objetivos y visión?

APACIDADES REQUERIDAS A DESARROLLAR COMO INSTITUCIÓN:
(primera identificación)

- orientación a niños, niñas y adolescentes y sus familias
- flexibilidad/trabajar en contextos cambiantes (adaptabilidad)
- comunicación efectiva
- gestionar el conocimiento (acumulación, falta de sistematización).
- gestionar la comunicación interna y externa. (hacer visible los logros institucionales, coordinar acciones internamente, etc.)
- trabajar con calidad
- conciencia organizacional
- ética y compromiso

Posteriormente, se realizó un proceso colectivo de análisis, depuración y revisión que tuvo una instancia de validación con el Directorio de INAU aprobando las siguientes competencias institucionales:



19

En definitiva, se trata de cinco competencias claves institucionales relacionadas con la misión, visión y estrategia institucional, que se espera que sean desarrolladas por el conjunto de los funcionarios del INAU.

Dado su carácter transversal, es necesario definir el nivel de complejidad, autonomía que la competencia adquiere según el nivel de desempeño y responsabilidad de cada rol.

De acuerdo al análisis de la estructura ocupacional de la institución realizado con el grupo de trabajo, las competencias institucionales de INAU se organizaron en tres niveles:



Se elaboró la definición de cada competencia (identificando sus dimensiones), a partir de lo cual se analizaron y especificaron las conductas esperadas según el nivel.

Las dimensiones de cada competencia: son las áreas específicas (y críticas para desempeñarse en el contexto institucional) de comportamiento en que puede desagregarse la competencia. La selección de estas dimensiones permite contextualizar la competencia en el quehacer, la cultura y la estrategia institucionales.

Para definir las dimensiones es necesario abordar la competencia conductual desde diferentes perspectivas:

- En relación a la acción y al resultado esperado.
- En relación al contexto o la organización.
- En relación al usuario o destinatario
- En relación a otros o al equipo de trabajo.

A continuación, se presentan las cinco competencias institucionales, con sus respectivas definiciones y dimensiones.

Competencia Trabajo colaborativo y coordinado	Definición <ul style="list-style-type: none"> Trabajar colaborativamente en la prosecución de una meta común, priorizando los objetivos del equipo sobre los intereses personales. Atender y valorar las ideas y propuestas de los demás y articular, coordinar su actuación con diversos actores e instituciones, contribuyendo al logro de acuerdos. 	Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> Trabajar colaborativamente para logro de objetivos Valorar otras ideas y propuestas Coordinar su actuación con diversos actores e instituciones
Competencia Compromiso con el sistema de calidad	Definición <ul style="list-style-type: none"> Actuar de acuerdo a las prioridades y metas del Sistema INAU con visión de Sistema de Protección Integral. Implica también cumplir con los niveles de calidad requeridos, buscando mejorar en forma permanente sus competencias y resultados, a través de la reflexión sobre la práctica y la formación. 	Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> Identificar y actuar según metas y lineamientos estratégicos institucionales Cumplir con los niveles de calidad Mejorar su desempeño en forma permanente
Competencia Comunicación asertiva	Definición <ul style="list-style-type: none"> Escuchar activa y empáticamente a superiores, NNA, familias y otras personas que se vinculan con el INAU y transmitir mensajes en forma eficaz fomentando el respeto por uno mismo y por los otros. Implica tomar en cuenta la dimensión relacional, verbal y no verbal del acto comunicativo. 	Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> Escuchar activa y empáticamente Transmitir mensajes con eficacia Dimensión relacional, verbal y no verbal del acto comunicativo

Competencia Comunicación y protección de los NNA y sus familias	Definición <ul style="list-style-type: none"> Colocar en el centro de su actuación a los NNA y sus familias. Considerar los impactos de sus acciones y las del equipo en los NNA promoviendo y priorizando en todo momento sus derechos. Actuar proactiva y empáticamente para resolver las situaciones que enfrenta, en el marco de la Convención de los Derechos del niño y del Código de la Niñez y la Adolescencia. 	Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> Actuar haciendo foco en la protección y promoción de los NNA y llas Considerar impactos de sus acciones en los NNA y sus filias Proactividad y empatía para resolver situaciones
Competencia Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios	Definición <ul style="list-style-type: none"> Adaptarse a contextos y situaciones dinámicas y demostrar apertura a los cambios, poniendo en el foco las necesidades y derechos de los NNA y sus familias en el marco de los objetivos institucionales del INAU. 	Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> Adaptabilidad a contextos y situaciones cambiantes Apertura a los cambios

Posteriormente, en sucesivas consultas y análisis grupales se construyeron y validaron los indicadores que refieren a los comportamientos observables definidos para cada dimensión y que permiten demostrar (y verificar) el dominio de la competencia (ver las columnas del siguiente cuadro).

Competencia	1er Nivel	2º Nivel	3º Nivel
<p>Centrarse en la protección y promoción de los NNA y sus familias</p>	<p>Identifica los impactos de sus acciones y las del equipo en los NNA y sus familias y actúa siempre buscando promover y priorizar sus derechos, en el marco de la Convención de los Derechos del niño y el Código de la Niñez y la Adolescencia. Demuestra empatía para atender, resolver y/o comunicar oportunamente las situaciones que se presentan en el ejercicio de su rol.</p>	<p>Analiza los impactos de las acciones del equipo/ procesos a su cargo en los NNA y sus familias. Promueve y supervisa que las actuaciones bajo su responsabilidad contribuyan a garantizar los derechos, en el marco de la Convención de los Derechos del niño y el Código de la Niñez y la Adolescencia. Aporta al equipo para resolver en forma proactiva y empática las situaciones que enfrenta, en el marco de la Convención de los Derechos del niño y del Código de la Niñez y la Adolescencia.</p>	<p>Promueve en su ámbito de responsabilidad espacios de análisis sobre los impactos de las intervenciones institucionales en los NNA, sus familias y la sociedad en su conjunto. Diseña, implementa y evalúa acciones (estrategias, procesos, etc.) para promover y priorizar los derechos de NNA y sus familias y un abordaje institucional proactivo y empático de las situaciones a resolver, en el marco de la Convención de los Derechos del niño y del Código de la Niñez y la Adolescencia.</p>
<p>Flexibilidad y Adaptabilidad a los cambios</p>	<p>Adapta su desempeño a los cambios que se implementan en el equipo, área e institución. Acepta, incorpora y propone nuevos procedimientos y sugerencias que pongan el foco en las necesidades y derechos de los NNA y sus familias en el marco de los objetivos institucionales del INAU.</p>	<p>Implementa en su equipo las adaptaciones y/o transformaciones que la institución y/o los cambios en la situación/ contexto requieran. Acepta el cambio de forma positiva y promueve en el equipo nuevas prácticas, tendencias a responder a las necesidades y promover los derechos de los NNA y sus familias en el marco de los objetivos institucionales del INAU.</p>	<p>Genera y propone adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios en el marco de los objetivos institucionales del INAU. Lidera y promueve los cambios y genera espacios para su análisis, poniendo en el foco las necesidades y derechos de los NNA y sus familias.</p>
<p>Trabajar en equipo y con otros</p>	<p>Colabora con todos los integrantes del equipo para cumplir con los objetivos. Acepta sugerencias y opiniones de sus compañeros y responsables jerárquicos. Actúa en forma articulada con diversos actores e instituciones en función de las necesidades.</p>	<p>Fomenta la cooperación entre los integrantes del equipo. Genera oportunidades para el intercambio y realización de propuestas para cumplir con los objetivos. Asegura la coordinación permanente dentro del equipo y con diversos actores e instituciones, contribuyendo al logro de acuerdos, con visión de sistema.</p>	<p>Promueve la colaboración entre equipos y áreas, orientada hacia el logro de la estrategia institucional. Implementa dispositivos para gestionar el conocimiento y retroalimentar prácticas en y entre los equipos de trabajo. Fomenta una cultura de coordinación intra e interinstitucional y lidera espacios y mecanismos de articulación.</p>
<p>Compromiso institucional con visión de sistema.</p>	<p>Identifica su contribución a las metas del área y las prioridades institucionales y cumple con los niveles de calidad requeridos por el Sistema INAU. Se mantiene actualizado, identifica fortalezas y debilidades en sus prácticas y de los procesos en los que interviene, proponiendo ajustes para mejorar el desempeño.</p>	<p>Actúa de acuerdo a las prioridades y metas del Sistema INAU con visión de Sistema de Protección Integral. Supervisa y promueve en el equipo el cumplimiento de estándares de calidad buscando mejorar en forma permanente las acciones, competencias y resultados, a través de la reflexión sobre la práctica y la formación.</p>	<p>Socializa y difunde las prioridades y metas del Sistema INAU con visión de Sistema de Protección Integral. Comunica y asegura el cumplimiento de los niveles de calidad requeridos. Desarrolla estrategias de mejora y reconocimiento de los logros de los equipos que conduce.</p>
<p>Comunicación asertiva</p>	<p>Escucha a superiores, pares, NNA, familias y otras personas que se vinculan con el INAU, demostrando interés y verificando la comprensión efectiva. Identifica y utiliza los canales de comunicación disponibles en la institución. Evidencia correspondencia entre su lenguaje verbal y no verbal.</p>	<p>Escucha empáticamente e interpreta los mensajes de superiores, pares, equipos, NNA, familias y otras personas que se vinculan con el INAU. Estructura las comunicaciones según las pautas institucionales y presenta los mensajes desde diversas perspectivas para garantizar una buena comprensión, considerando la dimensión relacional, verbal y no verbal del acto comunicativo.</p>	<p>Genera un ambiente de confianza y fomenta instancias de escucha e intercambio en y entre áreas y niveles institucionales. Crea y mantiene abiertos canales de comunicación con actores e instituciones dentro y fuera del Sistema. Diseña e implementa estrategias de comunicación efectiva de su ámbito de responsabilidad, de acuerdo a los lineamientos institucionales.</p>

Competencias funcionales

Las competencias funcionales son aquellas que se vinculan directamente con las funciones que se ejercen en un determinado rol y que se requieren para desempeñarse con calidad, según estándares establecidos. Implican dominio de las actividades y contenidos del ámbito de trabajo.

23

Por lo tanto, el proceso de identificación requiere de la participación protagónica de quienes conocen con mayor profundidad las funciones a analizar, pues son ellos quienes pueden aportar información pertinente y de calidad para identificar las competencias. En el INAU, los procesos de identificación de estas competencias se realizaron a través de los talleres con "expertos" (funcionarios experientes y reconocidos en el ejercicio de su rol). Grupos de trabajo y/o los paneles de expertos - o la combinación de ambos - son las formas metodológico-organizativas que pueden adoptar estos ámbitos de diálogo y de creación colectiva.

El taller o panel de expertos

Es una técnica que consiste en la realización de grupos focales con quienes están condiciones de indicar cuáles son las competencias críticas para un área, un rol o un cargo de la organización.

El panel de expertos tiene su origen en la metodología DACUM (Developing a Curriculum), "desarrollo de un currículum²", que se caracteriza por su rapidez y ágil aplicación, promoviendo y organizando a través de una dinámica altamente participativa, la sistematización de los aportes de los funcionarios, en la definición de las unidades de competencia funcionales y las actividades clave que integran cada perfil.

En este proceso, el **rol de las facilitadoras** consistió en orientar y promover la participación, a partir de preguntas disparadoras, buscando generar una interacción y sinergia grupal que permitió a los participantes explicitar en qué consiste su trabajo y hacia donde transitar para mejorar el desempeño.

² Para ampliar ver Anexo 1

Para elaborar cada uno de los perfiles se organizaron dos talleres: 1) identificación de competencias y actividades clave, 2) revisión colectiva y ajustes, estandarización.

El primer taller se inicia promoviendo una tormenta de ideas, a partir de la cual se van registrando todos los aportes que surgen del grupo. Posteriormente, las facilitadoras van organizando la información volcada, agrupando funciones y actividades, depurando los enunciados, hasta identificar las **unidades de competencia** y sus **actividades clave**.

24

La unidad de competencia es una agrupación de realizaciones profesionales que tiene **un significado claro en el proceso de trabajo y en el desempeño del rol**. Esto implica que se trata de **un resultado crítico** en el campo profesional analizado.

Generalmente se redacta en términos de resultados de desempeño, manteniendo la estructura gramatical **Verbo + Objeto + Condición**, en donde:

- el Verbo (en infinitivo) es un verbo “activo”, es decir que refleja un desempeño que puede ser verificado,
- el Objeto constituye la base en referencia a la cual se evaluará ese desempeño
- la Condición, complementa la acción y se refiere a especificaciones acerca del desempeño, pero sin incluir adjetivos calificativos ni consideraciones valorativas.

Las actividades clave son realizaciones en las que se descompone una unidad de competencia. El enunciado de la actividad define una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar.

A continuación, se presenta un ejemplo:

<p>2. Viabilizar la implementación del POA y del Proyecto de Centro.</p>	<p>Aportar a la elaboración del POA, en el marco de los lineamientos departamentales y en conjunto con el equipo de trabajo.</p>	<p>Coordinar periódicamente las estrategias de intervención consideradas en el POA, con los diferentes actores.</p>	<p>Monitorear el cumplimiento de lo planificado, proponiendo las adaptaciones que se requieran, con flexibilidad.</p>
--	--	---	---

Unidad de competencia

Actividades claves

La estandarización

La finalidad de la identificación de competencias profesionales es lograr una descripción, lo más acertada posible, de los desempeños que las personas deben ser capaces de lograr.

Una vez que se han identificado las unidades y actividades clave, es necesario especificar los desempeños con claridad para que sirvan como base para la evaluación, la formación y el reconocimiento de la competencia.

Estas especificaciones constituyen *el estándar de competencia* y su proceso de elaboración, es decir la **descripción de unidades y elementos de competencia**, también se identifica como estandarización o desarrollo de estándares de competencia.

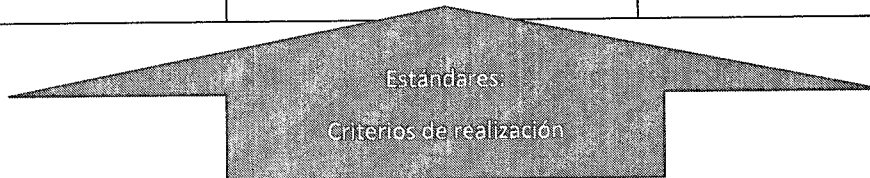
Los estándares de competencia indican lo que una persona debe ser capaz de realizar y la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho. En consecuencia, son las especificaciones y descripciones de unidades y actividades clave que cuentan con el reconocimiento y son asumidas como tales por la institución en su conjunto.

La definición de sus estándares de logro es el momento del proceso de identificación en que se definen los términos en los que las competencias pueden ser verificadas. A partir de la descripción estandarizada de los elementos de competencia se puede contrastar el desempeño demostrado por los colaboradores, con los criterios y evidencias requeridas para acreditar la competencia.

Por ejemplo:

Competencia: Gestionar al equipo del centro, involucrándolo en el Proyecto.		
Actividad clave 1: Gestionar el desempeño de los miembros del equipo (evaluar, retroalimentar constructivamente y motivar de manera permanente).	Actividad clave 2: Promover el desarrollo del equipo a través del acompañamiento, la capacitación, la reflexión, la lectura, el estudio.	Actividad clave 3: Desarrollar estrategias para generar un clima laboral de respeto y tolerancia, mediando y gestionando los conflictos en el equipo.
El director es competente cuando:		
<ul style="list-style-type: none"> Orienta a los nuevos colaboradores que ingresan. Verifica el cumplimiento de las tareas técnico administrativas por parte de los miembros del equipo. Controla/ evalúa y califica el desempeño general y cumplimiento de metas por parte de los miembros del equipo, a nivel individual y grupal. Retroalimenta y acompaña de manera personalizada a los miembros del equipo según las necesidades. Motiva a los miembros del equipo, reconociendo sus logros y potenciando sus capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Genera espacios de intercambio y construcción colectiva, capacitación, actualización y fortalecimiento de roles dentro del equipo, brindando insumos y habilitando la reflexión de todos los integrantes. Orienta hacia la productividad los encuentros del equipo. Promueve la autonomía de los miembros del equipo en los espacios de análisis y reflexión sobre la práctica. Promueve en el centro y en el equipo la lectura y estudio, así como la sistematización de buenas prácticas. Organiza, orienta y realiza el acompañamiento de los miembros del equipo que interactúan en los procesos judiciales. 	<ul style="list-style-type: none"> Genera el confort comunicativo con los miembros del equipo. Demuestra atención a las necesidades e intereses de los miembros del equipo. Escucha empáticamente los planteos y dificultades de los miembros del equipo. Si es necesario, recurre oportunamente a apoyos externos para fortalecer el cuidado del equipo.

26



Metodología

Un aspecto clave para la apropiación del modelo y su utilización por parte de los diferentes actores organizacionales es la metodología de trabajo utilizada para la identificación y estandarización de las competencias organizacionales, de forma participativa y en base a acuerdos entre funcionarios, sindicato y directivos.

La experiencia en materia de diálogo social a nivel organizacional y sectorial, demuestra que cuantas más personas, niveles y funciones organizacionales se encuentran involucradas en estos procesos de construcción colectiva, mayor será la apropiación de los productos y, por ende, la posibilidad de acuerdos y de uso adecuado de los mismos. Es así que una de las premisas esenciales del proyecto, indispensable para que las competencias adquieran significado y se incorporen paulatinamente a la cultura organizacional, consistió en lograr que los propios funcionarios fueran los protagonistas del proceso de identificación, en procesos de diálogo social.

Cabe señalar que los procesos participativos insumen más tiempo que un estudio y análisis de gabinete, pero permiten avances mucho más sólidos y, fundamentalmente, aseguran la calidad de los productos y la apropiación del enfoque por parte de los involucrados.

El proceso de identificación de competencias es un espacio de interacción entre distintos actores, un espacio de construcción de consensos, de un lenguaje común, en el que cada uno ellos, realiza su aporte. El trabajo de identificación de las capacidades requeridas es en sí mismo un espacio de reflexión y aprendizaje de gran riqueza, en el que deben participar en forma activa y desde una perspectiva técnica, los diferentes actores claves de la Institución: quienes tienen a su cargo funciones estratégicas, quienes ejercen las funciones que se analizan, los clientes internos y claro está, referentes técnicos designados por el sindicato.

Efectivamente, estos procesos constituyen en sí mismos un primer nivel de aprendizaje y desarrollo de la competencia ya que se trata de reflexionar y construir acuerdos acerca de lo que se hace y los resultados que se esperan, las percepciones que los diferentes actores tienen de las expectativas en términos de calidad del desempeño y las oportunidades de mejora que el desarrollo de las competencias ofrece.

También resulta fundamental que el proceso de identificación de competencias, esté apoyado desde los niveles de dirección y que el mensaje en este sentido sea inequívoco.

Es indispensable que, desde el inicio, este proceso no sea percibido como una imposición o una amenaza sino como una oportunidad y una necesidad fundamentada en factores claros y bien comunicados (mejora de las condiciones laborales, desarrollo profesional y aprendizaje permanente, mayor pertinencia de los aportes para responder a las necesidades y asegurar los derechos de los niños, niñas y adolescentes).

En tal sentido, se realizó una comunicación general dirigida a que todos los funcionarios estuvieran al tanto del proceso que se estaba llevando a cabo.³

³ Ver nota en ANEXO

¿Cómo se desarrolló la metodología?

El trabajo se desarrolló mediante una asistencia técnica externa que trabajó en conjunto con un equipo institucional, de manera de asegurar **la construcción de capacidades institucionales mediante la transferencia metodológica.**

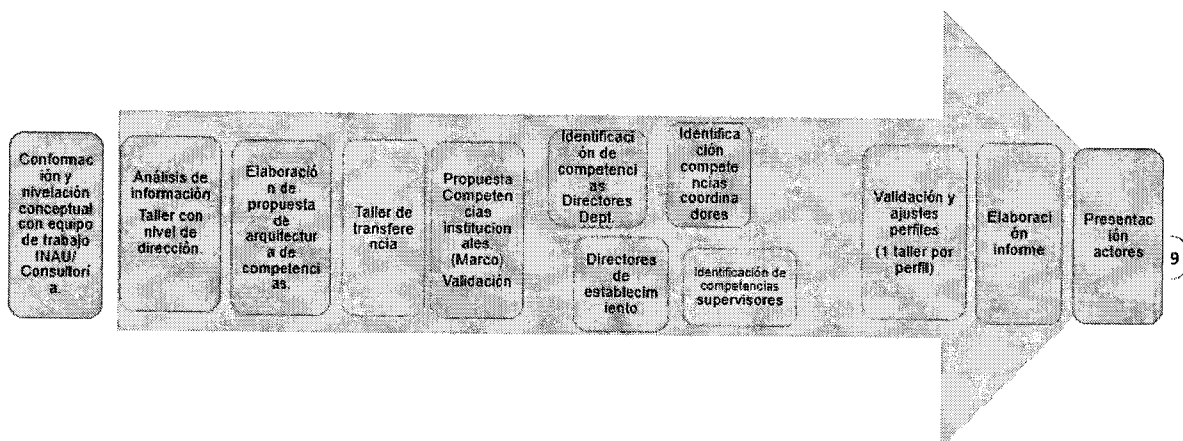
Como se ha mencionado, la metodología de trabajo propuesta hizo énfasis en la participación y construcción de consensos entre los diferentes actores organizacionales a lo largo de todo el proceso.

Implicó analizar en conjunto las buenas prácticas y valorizar las capacidades existentes en la institución, incorporando las tendencias de cambio y los lineamientos estratégicos que apuntan a la mejora en los diferentes niveles.

En lo que concierne específicamente a la identificación y estandarización de competencias funcionales, se trabajó:

- En dos talleres de tres horas cada uno, para cada perfil.
- Las facilitadoras guiaron la metodología.
- Aportes de los “expertos” y participación amplia.
- Trabajo colaborativo y construcción colectiva.
- Centrándose en los aspectos comunes y no en las diferencias de puntos de vista.
- Construcción de consensos.
- Posterior análisis técnico riguroso de los productos con aportes del Grupo Técnico.
- Validación de parte de otros profesionales que no hayan estado trabajando en los perfiles durante el proceso.

Síntesis del proceso de trabajo de la asistencia técnica:



El grupo de trabajo institucional

La operativización de todo este proceso fue posible gracias al apoyo y compromiso del Grupo de Trabajo institucional que se conformó para acompañar el Proyecto.

La institución designó a un conjunto de responsables internos que integraron el equipo contraparte, que facilitó y apoyó tanto la implementación de las acciones concretas (talleres, convocatorias, traslados, etc.), como el aporte a la construcción de los productos desde una mirada contextualizada y coherente con los lineamientos institucionales y programáticos.

El grupo estuvo integrado por más de una decena de referentes de las diferentes direcciones y de Gestión humana.

Se reunió prácticamente con una periodicidad semanal y sus integrantes organizaron y también participaron como observadores de los talleres de identificación, estandarización y validación.

El Grupo de Trabajo estuvo integrado por:

SUB DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMÁTICA: Irma Castro y Verónica Martínez

SUB DIRECCIÓN GENERAL TERRITORIAL: Patricia Umpiérrez

DIVISIÓN RECURSOS HUMANOS: Andrea Ciompi, Natalia Montañez, Pamela Borges, Mario Scigliano y Alison Herosa

ÁREA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTAL: Graciela Rivero

SUB DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN: Lorena Abreu y Alejandra García

DIRECCIÓN GRAL: Soledad Morales.

DIRECTORIO: Asistente Técnico Rudyard Pereyra

Revisión general de competencias vinculadas a la gestión administrativa: Cristina Azambuja.

30

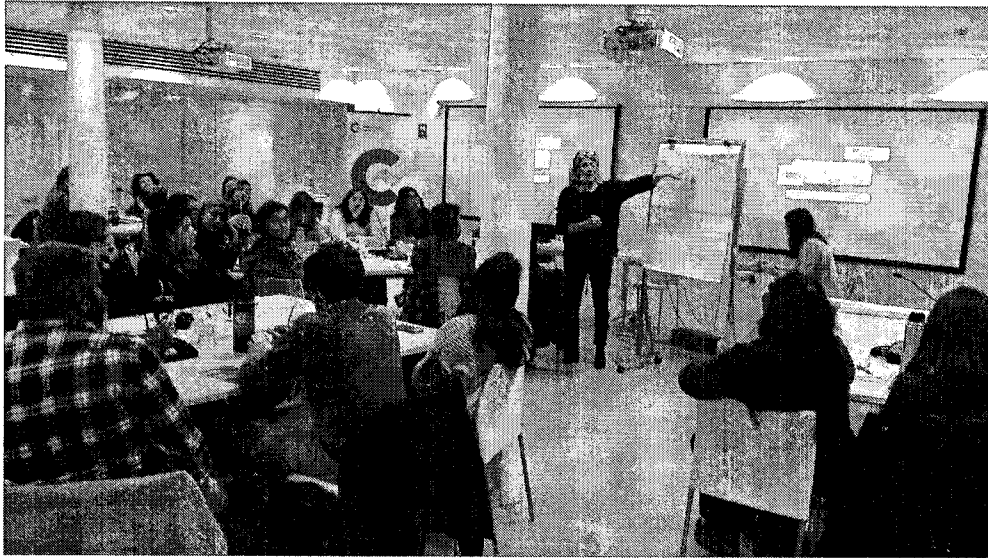
Transferencia de capacidades

Uno de los objetivos del Proyecto era generar capacidades institucionales para que la organización pueda ampliar, actualizar y profundizar el trabajo realizado en el marco de esta consultoría.

Para ello, se trabajó combinando talleres de transferencia conceptual y metodológica, con la observación en los talleres y las prácticas de análisis crítico de los productos, de manera que los funcionarios designados acompañaran el proceso e incorporaran las competencias requeridas para la identificación y estandarización de perfiles.

Actividades realizadas

Actividad	Número
Talleres identificación (2 por perfil)	8
Talleres validación (uno por perfil)	4
Taller dirección y referentes de diversas áreas (competencias colectivas)	1
Talleres de transferencia metodológica (GH)	2
Reunión sindicato	1
Reuniones con grupo técnico	15
Reuniones de coordinación con otros actores	4
Reunión C. Directivo	3
Reunión con Directoras	4





Fotos de diferentes talleres

32



Los productos

Perfil de Directores Departamentales

33

Perfil de Supervisores

Perfil de Directores de Proyecto

Perfil de Coordinadores

Perfil de competencias de los Directores Departamentales

Propósito principal del director departamental: ejercer la rectoría gestionando el sistema de protección en el territorio para promover y restituir el ejercicio de derechos de NNA y sus familias.

Competencias institucionales:

Centrarse en la protección y promoción de los NNA y sus familias	Promueve en su ámbito de responsabilidad espacios de análisis sobre los impactos de las políticas y estrategias institucionales en los NNA, sus familias y la sociedad en su conjunto. Diseña, implementa y evalúa acciones (estrategias, procesos, etc.) para promover y priorizar los derechos de NNA y sus familias y un abordaje institucional proactivo y empático de las situaciones a resolver, en el marco de la Convención de los Derechos del niño y del Código de la Niñez y la Adolescencia.
Flexibilidad y Adaptabilidad a los cambios	Genera y propone adaptaciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios en el marco de los objetivos institucionales del INAU. Difunde los cambios y promueve espacios para su análisis, poniendo en el foco las necesidades y derechos de los NNA y sus familias.
Trabajar en equipo y con otros	Promueve la colaboración entre equipos y áreas, orientada hacia el logro de la estrategia institucional. Implementa dispositivos para gestionar el conocimiento y retroalimentar prácticas en y entre los equipos de trabajo. Fomenta (y lidera espacios y mecanismos) una cultura de coordinación intra e interinstitucional.
Compromiso institucional con visión de sistema.	Socializa y difunde las prioridades y metas del Sistema INAU con visión de Sistema de Protección Integral. Comunica y supervisa el cumplimiento de los niveles de calidad requeridos. Desarrolla estrategias de mejora y reconocimiento de los logros de los equipos que lidera (conduce?).
Comunicación asertiva	Genera un ambiente de confianza y fomenta instancias de escucha e intercambio en y entre áreas y niveles institucionales. Crea y mantiene abiertos canales de comunicación con actores e instituciones dentro y fuera del Sistema.

Competencias funcionales:

Representar a INAU en el territorio, en el marco de la misión, visión y objetivos institucionales.	Desarrollar estrategias para contribuir a la rectoría de las políticas de NNA en el territorio, de acuerdo a los lineamientos estratégicos del Directorio. Actuar como vocero y representante de INAU en el territorio, de acuerdo al protocolo institucional.
Gestionar la implementación de los lineamientos estratégicos en el territorio	Liderar la implementación de los lineamientos estratégicos institucionales en el departamento, en función de la planificación. Monitorear y controlar la ejecución del POA y otras acciones. Tomar decisiones oportunas y responsables respondiendo a situaciones críticas o emergentes con creatividad y congruencia, directamente o en forma delegada. Proponer estrategias de mejora, a partir de la revisión permanente de las prácticas y respuestas que se brindan. Gestionar el gasto en el departamento siguiendo los lineamientos normativos de la institución. Administrar el peculio de los NNA. Garantizar la ejecución y rendición de las partidas, de acuerdo a lo planificado y a la normativa institucional.
Gestionar recursos financieros departamentales	Promover la articulación de recursos internos y externos en el territorio. Promover el trabajo en red con instituciones y comunidad en el territorio, para la promoción y restitución de derechos de NNA y sus familias. Definir criterios, estándares y procedimientos para favorecer la articulación entre los equipos del sistema INAU en el territorio. Trabajar en equipo con otros directores departamentales, apoyándose y coordinando entre sí.
Promover la mejora y fortalecimiento de los RRHH en el departamento	Orientar a los equipos de trabajo en el territorio. Supervisar el desempeño del equipo de alta conducción departamental. Asegurar la planificación de la dotación de recursos humanos para cumplir con los objetivos en el territorio.

Mapa de competencias funcionales

COMPETENCIAS	Desarrollar estrategias para contribuir a la rectoría de las políticas de NNA en el territorio, de acuerdo a los lineamientos estratégicos del Directorio.	Actuar como vocero y representante de INAU en el territorio, de acuerdo al protocolo institucional.	Proponer estrategias de mejora, a partir de la revisión permanente de las prácticas/ respuestas que se brindan (programas y servicios).
1. Representar a INAU en el territorio, en el marco de la misión, visión y objetivos institucionales.	Liderar la implementación de los lineamientos estratégicos institucionales en el departamento, en función de la planificación.	Monitoriar y controlar la ejecución del POA y otras acciones.	Tomar decisiones oportunas y responsables respondiendo a situaciones críticas o emergentes con creatividad y congruencia, directamente o en forma delegada
3. Gestionar recursos financieros departamentales	Gestionar el gasto en el departamento según normativa y lineamientos de la institución.	Garantizar la ejecución y rendición de las partidas, de acuerdo a lo planificado y a la normativa institucional.	
4. Articular interna y externamente en el territorio, para construir el sistema de protección integral de NNA y filias.	Promover la articulación de recursos internos y externos en el territorio.	Promover el trabajo en red con instituciones y comunidad en el territorio, para la promoción y restitución de derechos de NNA y sus familias.	Definir criterios, estándares y procedimientos para favorecer la articulación entre los equipos del sistema INAU en el territorio
5. Promover la mejora y fortalecimiento de los RRHH en el departamento	Orientar a los equipos de trabajo en el territorio.	Supervisar el desempeño del equipo de alta conducción departamental.	Trabajar en equipo con otros directores departamentales, apoyándose y coordinando entre sí.
		Asegurar la planificación de la dotación de recursos humanos para cumplir con los objetivos en el territorio.	

<p>1. Representar a INAU en el territorio, en el marco de la misión, visión y objetivos institucionales.</p> <p>1.2 Actuar como vocero y representante de INAU en el territorio, de acuerdo al protocolo institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Define y utiliza los canales intra y extra institucionales más adecuados para comunicar. • Utiliza con solvencia los medios de comunicación disponibles para mantener informados a actores y comunidad sobre las políticas institucionales, cumplimiento de metas y buenas prácticas implementadas. • Convoca a la prensa y comunica con claridad mensajes de interés institucional. • Transmite oportunamente y fundamenta (explica) el mensaje institucional en un lenguaje claro para la opinión pública, frente a los requerimientos de los medios en situaciones de crisis.
<p>1.1 Desarrollar estrategias para contribuir a la rectoría de las políticas de NNA en el territorio, de acuerdo a los lineamientos estratégicos del Directorio.</p>	<p>El/ la director/a departamental es competente cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera (organiza) ámbitos para promover y facilitar el intercambio y la articulación con actores institucionales y comunitarios. • Convoca a personas o instituciones claves y realiza las gestiones pertinentes para asegurar su participación. • Lidera la construcción de diagnósticos en el territorio desde una perspectiva de articulación con otras instituciones y actores comunitarios. • Participa de manera proactiva en los ámbitos intra e interinstitucionales existentes.

2. Gestionar la implementación de los lineamientos estratégicos en el territorio		
2.1 Liderar la planificación e implementación de las acciones necesarias para cumplir con los objetivos en el territorio.	2.2 Monitorear y controlar la ejecución del POA y otras acciones.	2.3 Tomar decisiones oportunas y responsables respondiendo con creatividad y congruencia a situaciones críticas o emergentes, directamente o en forma delegada.
<p>El/ la director/a departamental es competente cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planifica la implementación de los lineamientos estratégicos institucionales con el equipo de conducción, considerando: los insumos de los equipos de trabajo, el diagnóstico, las necesidades emergentes del territorio y la dimensión económico financiera. Informa y da cuenta de la planificación a las áreas y jerarquías institucionales concernidas⁴. Presenta y promueve la planificación en todos los ámbitos/ actores del sistema de protección integral en el territorio (distintos niveles). Brinda directivas a través de los mecanismos correspondientes en cada departamento, para elaboración de proyectos que permitan la ejecución de la planificación departamental. Establece en la planificación, instancias de evaluación que le permitan tomar decisiones oportunas 	<ul style="list-style-type: none"> Maneja información actualizada sobre el funcionamiento de los centros. Verifica sistemáticamente la efectiva realización de las actividades planificadas. Controla (chequea) la coherencia entre los resultados departamentales y los lineamientos estratégicos. Asegura que se replanifiquen oportunamente las actividades, según necesidades, retroalimentando a los equipos (o responsables) sobre las posibles alternativas para asegurar el cumplimiento de objetivos del POA. Monitorea a las organizaciones en convenio, sosteniendo y apoyando a los equipos, si corresponde, para mejorar el desempeño y prevenir conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> Promueve que los centros comuniquen oportunamente las situaciones críticas o emergentes que ocurran. Detecta (identifica) y analiza las informaciones que le permiten anticipar conflictos y situaciones complejas en su ámbito de intervención intra e interinstitucional Analiza las situaciones con ecuanimidad y orienta y da respuesta cuando se requiere (centros oficiales). Toma decisiones oportunamente, buscando anticiparse a los problemas a partir del análisis de los insumos de que dispone (evaluaciones, monitoreo, etc.). Convoca de acuerdo a la necesidad existente, a los actores del territorio para contribuir a dar respuesta conjunta a situaciones críticas.
		<p>2.4. Proponer estrategias de mejora, a partir de la revisión permanente de las prácticas/ respuestas que se brindan (programas y servicios)</p> <ul style="list-style-type: none"> Se mantiene actualizado de manera permanente, estudiando marco jurídico, normativo, conceptual, etc. Elabora y sistematiza experiencias, conocimientos, acuerdos y propuestas conceptuales y metodológicas. Detecta y analiza oportunamente la ocurrencia de cambios y surgimiento de nuevas necesidades en el territorio. Genera propuestas viables para el sistema de protección, buscando respuestas a las nuevas demandas, complejidades y necesidades del territorio.

⁴ Sub Dirección Territorial y Área de Planeamiento estratégico y presupuestal

3. Gestionar recursos financieros departamentales	
<p>3.1. Gestionar el gasto en el departamento según normativa y lineamientos de la institución.</p> <p>El/ la director/a departamental es competente cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifica el gasto en el departamento en función de los lineamientos y los criterios presupuestales (ordenador secundario de gasto). • Distribuye los recursos asignados a la Dirección departamental, a partir del análisis de las necesidades del territorio y según la planificación. • Controla la adecuación a normativa de los procesos de compra en el departamento, desde la evaluación de las necesidades hasta la adjudicación de la misma. • Controla y autoriza el gasto de todo el sistema (gestión directa y convenios) siguiendo los lineamientos normativos nacionales e institucionales. 	<p>3.2 Garantizar la ejecución y rendición de las partidas y la administración de recursos, de acuerdo a lo planificado y a la normativa institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantiza el resguardo del peculio de NNA (controla) y habilita el cobro. • Evalúa la ejecución y rendición de las partidas en la órbita de la dirección departamental, en coordinación con los servicios. • Toma medidas correctivas oportunamente, en función de los resultados de la evaluación de la aplicación de los recursos.

<p>4. Articular interna y externamente en el territorio, para construir el sistema de protección integral de NNA y sus familias.</p> <p>4.1. Promover la articulación de recursos internos y externos en el territorio</p>	<p>4.2. Promover el trabajo en red con instituciones y comunidad en el territorio, para la promoción y restitución de derechos de NNA y sus familias.</p>	<p>4.3 Definir criterios, estándares y procedimientos para favorecer la articulación entre los equipos del sistema INAU en el territorio</p>	<p>4.4. Trabajar en equipo con directores departamentales, apoyándose y coordinando entre sí.</p>
<p>El/ la director/a departamental es competente cuando:</p>			
<ul style="list-style-type: none"> Habilita la utilización por parte de otros actores de distintos recursos materiales y humanos del instituto en el territorio. Solicita apoyos de otros actores para la concreción de respuestas, actividades, entre otros. Promueve la articulación de los aportes de distintos actores para generar respuestas a las demandas/necesidades de NNA y sus familias o de los centros Asegura la articulación permanente con el sistema de justicia. 	<ul style="list-style-type: none"> Mapea las diferentes redes institucionales y comunitarias existentes en el territorio. Prioriza los espacios de trabajo en red donde el organismo participará en función de los objetivos y lineamientos institucionales. Designa referentes estables relacionados a los objetivos de cada espacio de trabajo en red y monitorea su participación. Participa directamente y desarrolla estrategias para liderar aquellos espacios de carácter estratégico. Genera propuestas y brinda lineamientos a actores internos para trabajar en red con el objetivo de mejorar la atención a la infancia y adolescencia en el territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece lineamientos para que el trabajo entre los equipos del sistema INAU en el territorio que cumpla con los criterios de protección de derechos. Define una agenda de trabajo con los equipos del sistema INAU en el territorio en articulación con otros actores intrainstitucionales (subdirección programática, de gestión territorial) e interinstitucionales de ser necesario para ejecutar acciones conjuntas. Define y/o aprueba procedimientos y estándares considerando las necesidades del territorio en el marco de los lineamientos estratégicos y los comparte con la dirección nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Promueve el intercambio y la circulación de saberes y prácticas en torno al rol y temas de interés Comparte sus aprendizajes y competencias con el resto del equipo, apoyando el desarrollo de sus pares. Realiza aportes sustantivos al equipo de directores,

5. Promover la mejora y el fortalecimiento de los RRHH en el departamento		
<p>5.1 Orientar, dar lineamientos directa o indirectamente a los equipos de trabajo en el territorio.</p>	<p>5.2 Supervisar directamente el desempeño del equipo de alta conducción departamental (analizando los procesos, resultados).</p>	<p>5.3 Asegurar la planificación de la dotación de recursos humanos para cumplir con los objetivos en el territorio.</p>
<p>El/ la director/a departamental es competente cuando:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Transmite claramente los lineamientos institucionales directa o indirectamente, asegurándose de su comprensión y aplicación por parte de los equipos de trabajo en el territorio. • Habilita espacios de formación e intercambio en función de las necesidades del territorio. • Promueve la sistematización de experiencias y la producción de conocimiento por parte de los equipos. • Analiza la coherencia entre lineamientos de supervisión territorial y de supervisión programática y retroalimenta para alinear las respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza la coherencia entre los procesos y procedimientos aplicados por los miembros del equipo de alta conducción departamental. • Evalúa el desempeño (resultados y competencias) colectivo e individual y retroalimenta constructivamente a los miembros del equipo. • Fomenta el diálogo permanente en el equipo y entre directores de proyectos, servicios, administración y dirección departamental. • Facilita el logro de acuerdos y consensos en el equipo de alta conducción. • Delega en el equipo de alta conducción la ejecución de determinadas acciones, de acuerdo a las competencias de sus integrantes, asegurando el encuadre y alineamiento previo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica, comunica y fundamenta las necesidades en materia de RRHH en el territorio, a partir del análisis de los datos duros y del mapeo de recursos del sistema INAU. • Contribuye a la toma de decisiones del instituto en la consecución de recursos necesarios para el territorio (por ej. en territorios donde hace falta centros juveniles, lograr que pueda realizarse una oferta de atención).

Perfil de Competencias de los Supervisores

Competencias institucionales	
Centrarse en la protección y promoción de los NNA y sus familias	Promueve en su ámbito de responsabilidad espacios de análisis sobre los impactos de las intervenciones institucionales en los NNA, sus familias y la sociedad en su conjunto. Diseña, implementa y evalúa acciones para promover y priorizar los derechos de NNA y sus familias y un abordaje institucional proactivo y empático de las situaciones a resolver, en el marco de la C. de los DD del niño y del Código de la N. y la A.
Flexibilidad y Adaptabilidad a los cambios	Implementa en su equipo las adaptaciones y/o transformaciones que la institución y/o los cambios en la situación/ contexto requieran. Acepta el cambio de forma positiva y promueve en el equipo nuevas prácticas, tendencias a responder a las necesidades y promover los derechos de los NNA y sus familias en el marco de los objetivos institucionales del INAU.
Trabajar en equipo y con otros	Fomenta la cooperación entre los integrantes del equipo. Genera oportunidades p/el intercambio y realización de propuestas para cumplir con los obj. Asegura la coordinación permanente en el equipo y c/ diversos actores e inst., contribuyendo al logro de acuerdos, c/visión de sistema.
Compromiso institucional con visión de sistema	Socializa y difunde las prioridades y metas del Sistema INAU con visión de Sistema de Protección Integral. Comunica y asegura el cumplimiento de los niveles de calidad requeridos. Desarrolla estrategias de mejora y reconocimiento de los logros de los equipos que conduce.
Comunicación asertiva	Escucha empáticamente e interpreta los mensajes de superiores, pares, equipos, NNA, familias y otras personas que se vinculan con el INAU. Estructura las comunicaciones según las pautas institucionales y presenta los mensajes desde diversas perspectivas para garantizar una buena comprensión, considerando la dimensión relacional, verbal y no verbal del acto comunicativo.
Competencias funcionales	
Evaluar el diseño e implementación del proyecto del centro según criterios definidos.	Evaluar la pertinencia y viabilidad del diseño del Proyecto de Centro, a partir del análisis situacional y de los lineamientos programáticos. Evaluar la implementación del Proyecto, aplicando adaptativamente criterios de calidad, normativa e instrumentos, en función de la realidad del centro. Elaborar informes de evaluación según las pautas institucionales.
Monitorear las prácticas de los centros promoviendo la coherencia con la doctrina de la P.int. y lineamientos institucional	Planificar el acompañamiento y supervisión de los centros asignados. Supervisar las prácticas de los centros, acompañando los procesos y registrando los acuerdos alcanzados. Monitorear la actualización de los sistemas de información por parte de los centros. Generar las acciones que correspondan cuando se constatan prácticas que se apartan de la garantía de derechos de los NNA
Aportar técnicamente a los equipos de los centros para la mejora de la gestión y las prácticas	Establecer vínculos con intencionalidad operativa con los equipos y los responsables de la gestión de los centros. Transmitir lineamientos programáticos e institucionales, para asegurar el ajuste de las prácticas. Promover la problematización de las prácticas de los equipos de centro para la mejora. Realizar recomendaciones y sugerencias viables y fundamentadas a los equip.
Promover la articulación con actores e instituciones del sistema de protección	Facilitar la coordinación intrainstitucional para viabilizar respuestas. Promover en los equipos la articulación interinstitucional para contribuir a asegurar la integralidad de la intervención.
Generar insumos para contribuir a las políticas y estrategias del instituto	Informa a las jerarquías institucionales sobre buenas prácticas, sugerencias, dificultades, problemas y situaciones urgentes a resolver. Contribuir a la mejora de la función de supervisión
Realizar los actos administrativos para viabilizar las estrategias de atención y la sustentabilidad de los proyectos.	Valorar técnicamente la pertinencia de la administración de los recursos aplicados al funcionamiento del proyecto, según su modalidad y perfil. Realizar acciones correspondientes a los procesos administrativos

1. COMPETENCIAS FUNCIONALES

<p>1. Evaluar el diseño e implementación del proyecto del centro según criterios definidos.</p>	<p>1.1. Evaluar la pertinencia, coherencia y viabilidad del diseño del Proyecto de Centro, a partir del análisis situacional y de los lineamientos programáticos.</p>	<p>1.2. Evaluar la implementación del Proyecto, aplicando adaptativamente criterios⁵ de calidad, normativa e instrumentos, en función de la realidad del centro.</p>	<p>1.3. Elaborar informes de evaluación según las pautas institucionales.</p>
<p>2. Monitorear las prácticas de los centros para promover la coherencia con la doctrina de la protección integral y los lineamientos institucionales</p>	<p>2.1. Planificar el acompañamiento y supervisión de los centros asignados.</p>	<p>2.2. Supervisar las prácticas de los centros, acompañando los procesos y registrando los acuerdos alcanzados.</p>	<p>2.3. Monitorear la actualización de los sistemas de información por parte de los centros</p> <p>2.4. Generar las acciones que correspondan cuando se constataen prácticas que se apartan de la garantía de derechos de los NNA.</p>
<p>3. Aportar, desde la perspectiva programática, elementos técnicos a los equipos de los centros para la mejora de la gestión y las prácticas</p>	<p>3.1. Establecer vínculos con intencionalidad operativa con los equipos y los responsables de la gestión de los centros</p>	<p>3.2. Transmitir lineamientos programáticos e institucionales, para asegurar el ajuste de las prácticas</p>	<p>3.3. Promover la problematización de las prácticas de los equipos de centro para la mejora.</p> <p>3.4. Realizar recomendaciones y sugerencias viables y fundamentadas a los equipos.</p>
<p>4. Promover la articulación con actores e instituciones del sistema de protección</p>	<p>4.1 Facilitar la coordinación intrainstitucional para viabilizar respuestas</p>	<p>4.2. Promover en los equipos la articulación interinstitucional para contribuir a asegurar la integralidad de la intervención.</p>	
<p>5. Generar insumos para contribuir a las políticas y estrategias del instituto</p>	<p>5.1 Informa a las jerarquías institucionales sobre buenas prácticas, sugerencias, dificultades, problemas y situaciones urgentes a resolver.</p>	<p>5.2. Contribuir a la mejora de la función de supervisión</p>	
<p>6. Realizar los actos admin. para viabilizar las estrategias de atención y la sustentabilidad de los proyectos</p>	<p>6.1 Valorar técnicamente la pertinencia de la administración de los recursos aplicados al funcionamiento del proyecto, según su modalidad y perfil.</p>	<p>6.2 Realizar acciones correspondientes a los procesos administrativos</p>	

⁵ No están definidos los estándares de calidad en la mayoría de los casos.

2. ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS DEL SUPERVISOR

1. Evaluar el diseño e implementación del proyecto del centro (pertinencia, viabilidad, etc.)		
1.1 Evaluar la pertinencia, coherencia y viabilidad del diseño del Proyecto de Centro y planificación, a partir del análisis situacional y de los lineamientos programáticos.	1.2 Evaluar la implementación del proyecto, aplicando adaptativamente criterios ⁶ de calidad, normativa e instrumentos en función de la realidad de los centros.	1.3. Elaborar informes de evaluación de los proyectos, según las pautas institucionales.
<p>El/ la supervisor/a es competente cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza la pertinencia y coherencia metodológica del documento de proyecto en función de la modalidad de atención y de los lineamientos programáticos. • Orienta al equipo y/o al responsable de gestión, según corresponda, para la realización de ajustes del Proyecto en consonancia con los lineamientos programáticos. • Evalúa las posibilidades reales de implementación y cumplimiento de lo establecido en el proyecto. • Promueve que el documento de proyecto sea el resultado de una construcción colectiva de los integrantes del equipo. • Fomenta en los equipos de centro, la formulación de proyectos de calidad. (completos, viables y claramente explicitados en cuanto a objetivos / actividades) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica el cumplimiento de la propuesta planteada en el proyecto. • Evalúa el desarrollo de la propuesta considerando la normativa vigente, la Doctrina de la Protección Integral y los lineamientos programáticos. • Identifica y transmite al equipo de trabajo y al responsable de gestión, fortalezas y debilidades en la implementación del proyecto • Promueve la autoevaluación por parte del equipo de Centro. • Fomenta la participación de los NNA y sus familias en los espacios de planificación y evaluación de las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los informes contienen todos los datos requeridos por las pautas institucionales, las conclusiones y su fundamentación, así como sugerencias viables. • Entrega los informes de evaluación oportunamente cumpliendo con todos los requerimientos del programa.

⁶ No están definidos los estándares de calidad en la mayoría de los casos.

2. Monitorear las prácticas de los centros, promoviendo el ajuste al perfil y a los lineamientos institucionales y programáticos, en el marco de la doctrina de la protección integral.			
2.1. Planificar el trabajo para cumplir con los objetivos del área, según los lineamientos institucionales y programáticos.	2.2 Supervisar las prácticas de los centros, acompañando los procesos y registrando los acuerdos alcanzados	2.3 Monitorear la actualización de los sistemas de información por parte de los centros.	2.4 Generar las acciones que correspondan cuando constata prácticas que se apartan de la garantía de derechos de los NNA.
El/ la supervisor/a es competente cuando:			
<ul style="list-style-type: none"> Planifica las actividades de supervisión de los centros asignados, racionalizando los recursos disponibles. Prioriza la atención a situaciones críticas de los centros, cuando corresponde, con el aval del Programa. Cumple con lo planificado, gestionando sus tiempos con flexibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisa, analiza e identifica fortalezas y debilidades en las prácticas del centro. Informa sobre irregularidades, si corresponde. Da seguimiento al cumplimiento de los acuerdos logrados con cada equipo y a la implementación de las sugerencias realizadas. Realiza un registro completo que incluya los aspectos de relevancia identificados durante la actividad en el centro, utilizando las herramientas definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantiene actualizado/a en el manejo de los sistemas de información. Utiliza sistemática y correctamente las herramientas provistas por los sistemas de información. Controla el ingreso y actualización permanente de los datos por parte de los operadores de los proyectos. Controla que la información que alimenta los sistemas ⁷ sea veraz, oportuna y accesible. 	<ul style="list-style-type: none"> Señala oportunamente a los equipos situaciones o prácticas que se apartan de la garantía de derechos de los NNA, identificadas en forma directa o a través de otros. Informa a los responsables y a su jerarquía y cuando corresponde, activa los procedimientos administrativos para restituir los derechos vulnerados.

⁷ Pitanga.

3. Aportar desde la perspectiva programática elementos técnicos y metodológicos a los equipos de los centros para la mejora de la gestión y las prácticas			
3.1 Establecer vínculos con intencionalidad operativa con los equipos y los responsables de la gestión de los centros	3.2 Transmitir lineamientos programáticos e institucionales, para asegurar el ajuste de las prácticas	3.3 Promover la problematización de las prácticas en los centros para la mejora.	3.4 Realizar recomendaciones y sugerencias viables y fundamentadas a los equipos.
<p><i>El/ la supervisor/a es competente cuando:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca generar un clima de trabajo habilitante con los equipos, escuchando activa y empáticamente a todos sus miembros. • Demuestra disponibilidad para escuchar y atender a los diferentes puntos de vista de los actores/ interlocutores. • Promueve el análisis y resolución de conflictos en el equipo, de acuerdo a las dinámicas particulares de cada proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representa la línea institucional de acuerdo a lineamientos programáticos. • Se mantiene actualizado/a sobre los lineamientos institucionales y programáticos. • Comunica con claridad a los equipos la información relacionada con su operativa. • Trasmite los lineamientos institucionales y promueve su aplicación en la ejecución de las acciones del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problematiza las debilidades detectadas y acompaña al equipo y/o responsable de gestión en la construcción de acciones tendientes a la mejora de la calidad de atención. • Realiza señalamientos pertinentes, centrados en aspectos críticos para enriquecer la intervención. • Fomenta el diálogo y la construcción de consensos y acuerdos en el equipo para la mejora de las intervenciones. • Promueve espacios de construcción colectiva y reflexión sobre la práctica en el centro. • Propicia espacios de participación e intercambio con los NNA y Familias 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica claramente las sugerencias a los equipos, demostrando apertura y empatía. • Retroalimenta constructivamente al equipo, fundamentando las sugerencias/ observaciones. • Realiza señalamientos centrados en las prácticas y en los roles.⁸ • Apoya a los equipos de centro en la resolución de problemas, atendiendo a los derechos de NNA.

⁸ Y no en las personas.

<p>4. Promover la articulación intra e interinstitucional, con diversos actores del sistema de protección</p>	
<p>4.1 Facilitar la coordinación intrainstitucional para viabilizar acciones.</p>	<p>4.2. Promover en los equipos la articulación interinstitucional para contribuir a asegurar la integralidad de la intervención</p>
<p>El/ la supervisor/a es competente cuando:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta en los equipos la identificación de los recursos institucionales con los cuentan. • Promueve la construcción de estrategias compartidas con otras áreas de la institución. • Facilita la comunicación entre los equipos de trabajo y las jerarquías institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta a los centros frente a situaciones complejas que requieren la articulación con otros actores. • Se mantiene informado a través del centro e informa a quien corresponda sobre acuerdos / coordinaciones interinstitucionales.
<p>5. Generar insumos para contribuir a las políticas y estrategias del instituto</p>	
<p>5.1 Informa a las jerarquías institucionales sobre las propuestas, buenas prácticas, dificultades y situaciones de alta complejidad, así como.</p>	<p>5.2. Contribuir a la mejora de la función de supervisión</p>
<p>El/ la supervisor/a es competente cuando:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha, recoge, analiza y transmite las sugerencias y planteos de los equipos y los responsables de la gestión del centro • Busca dar respuesta a las necesidades y propuestas de los centros. • Propone soluciones y nuevos cursos de acción, al programa y/o a las jerarquías, a partir del análisis de las necesidades detectadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja criterios y herramientas compartidas con el programa y el equipo de supervisión. • Aporta para la elaboración de estándares de calidad • Reflexiona y busca aprender de la práctica para mejorar la calidad de las intervenciones. • Comparte aprendizajes con equipo de supervisores, programa y otros actores institucionales, como insumo para la mejora de la calidad de las intervenciones y de la experiencia institucional.

6. Realizar los actos administrativos para viabilizar las estrategias de atención y la sustentabilidad de los proyectos	
<p>6.1 Valorar técnicamente la pertinencia de la administración de los recursos aplicados al funcionamiento del proyecto, según su modalidad y perfil.</p> <p>El/ la supervisor/a es competente cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza la coherencia de la solicitud con el perfil del Proyecto, el funcionamiento, la realidad del contexto, entre otros. • Evalúa la pertinencia de las solicitudes, considerando las necesidades del Proyecto y los lineamientos programáticos, en función de la información de que dispone. • Sugiere y fundamenta el aval del gasto en función de su pertinencia, en el marco del reglamento. • Evalúa la pertinencia de la administración de los recursos humanos, técnicos y económicos asociados a los proyectos. 	<p>6.2. Intervenir técnicamente en procedimientos administrativos de distinta índole, según los lineamientos programáticos y marcos regulatorios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promueve que los responsables inicien o den trámite a procedimientos administrativos que corresponden en el marco de sus funciones • Aporta información y/u opinión según el procedimiento que se realiza, a partir del conocimiento que tiene del Proyecto • Da seguimiento a los procedimientos administrativos según requerimientos institucionales.

Perfil de Competencias de los Directores de Proyecto

Competencias INSTITUCIONALES

Centrarse en la protección y promoción de los NNA y sus familias	Analiza los impactos de las acciones del equipo a su cargo en los NNA y sus familias y asegura (promueve y supervisa) que la actuación de todos sus integrantes contribuya a promover y priorizar sus derechos, en el marco de la Convención de los Derechos del Niño y el Código de la Niñez y la Adolescencia. Apoya al equipo para resolver en forma proactiva y empática las situaciones que enfrenta, en el marco de la C. Derechos del Niño y del Código de la N. A.
Flexibilidad y Adaptabilidad a los cambios	Implementa en su equipo las adaptaciones y/o transformaciones que la institución y/o los cambios en la situación/ contexto requieran. Acepta el cambio de forma positiva y promueve en el equipo nuevas experiencias y estrategias, para responder a las necesidades y promover los derechos de los NNA y flías.
Trabajar en equipo y con otros	Fomenta la cooperación entre los integrantes del equipo. Genera oportunidades para el intercambio y realización de propuestas para cumplir con los objetivos. Asegura la coordinación permanente dentro del equipo y con actores e instituciones, contribuyendo al logro de acuerdos, con visión de sistema.
Compromiso institucional con visión de sistema.	Actúa de acuerdo a las prioridades y metas del Sistema INAU con visión de Sistema de Protección Integral. Promueve en el equipo estándares de calidad, buscando mejorar en forma permanente las competencias y resultados, a través de la reflexión sobre la práctica y la formación.
Comunicación asertiva	Escucha empáticamente e interpreta los mensajes de superiores, NNA, familias y otras personas que se vinculan con el INAU. Estructura las comunicaciones y presenta los mensajes desde diversas perspectivas para garantizar una buena comprensión, considerando la dimensión relacional, verbal y no verbal del acto comunicativo.

Competencias FUNCIONALES

Dirigir la planificación del centro para cumplir con los objetivos, según lineamientos	Dirigir la elaboración del Proyecto del centro / dispositivo en conjunto con el equipo, integrando los lineamientos estratégicos y las necesidades de la población obj. Elaborar el POA según normativa institucional, fomentando la participación del equipo. Garantizar la elaboración del Proyectos personalizados (PAI y PEI) de todos los NNA y planificación de otros dispositivos de acuerdo al perfil de atención.
Asegurar la implementación del Proyecto y su evaluación.	Organizar los diferentes dispositivos, planteando orientaciones y normas claras para garantizar el funcionamiento del centro. Monitorear el proceso, las intervenciones y los distintos dispositivos que se implementan, haciendo énfasis en los derechos de los NNA y sus familias. Evaluar el desarrollo, los procesos y los resultados del Proyecto en función de indicadores definidos Promover la mejora de las prácticas en forma permanente, con apertura y flexibilidad, colocando en el centro los derechos de los NNA y sus flías.
Garantizar el funcionamiento del Centro.	Gestionar eficientemente los recursos disponibles. Asegurar la realización del conjunto de las actividades de gestión para el funcionamiento cotidiano del centro. Tomar decisiones para resolver emergentes y situaciones de distinta índole.
Contribuir a posicionar al centro como referente comunitario y a INAU en su rol rector de políticas de inf. y adolescencia.	Asegurar la presencia política del INAU en el territorio, generando y participando en diversos espacios (directamente o designando a miembros del equipo) Actuar proactiva y articuladamente con diferentes actores e instituciones para efectivizar la corresponsabilidad en la protección de derechos y el trabajo en red. Coordinar los alcances del accionar de los distintos actores/ instituciones en los diferentes espacios, buscando que se garanticen los derechos de NNA
Gestionar al equipo del centro, involucrándolo en el Proyecto.	Gestionar el desempeño de los miembros del equipo. Promover el desarrollo del equipo a través del acompañamiento, la capacitación, la reflexión, la lectura, el estudio. Desarrollar estrategias para generar un clima laboral de respeto y tolerancia, mediando y gestionando los conflictos en el equipo.

Competencias funcionales del/la director/a de proyecto				
Actividades clave				
Unidad de competencia				
1. Dirigir la planificación del centro para cumplir con los objetivos, siguiendo lineamientos institucionales.	Dirigir la elaboración del Proyecto del centro / dispositivo en conjunto con el equipo, integrando los lineamientos estratégicos y las necesidades de la población objetivo	Elaborar el POA según normativa institucional, fomentando la participación del equipo.	Garantizar la elaboración del Proyectos personalizados de todos los NNA y planificación de otros dispositivos de acuerdo al perfil de atención.	
2. Asegurar la implementación del Proyecto y su evaluación.	Organizar los diferentes dispositivos, planteando orientaciones y normas claras para garantizar el funcionamiento del centro.	Monitorear el proceso, las intervenciones y los distintos dispositivos que se implementan, haciendo énfasis en los derechos de los NNA y sus familias.	Evaluar el desarrollo, los procesos y los resultados del Proyecto en función de indicadores definidos	Promover la mejora de las prácticas en forma permanente, con apertura y flexibilidad, colocando en el centro los derechos de los NNA y sus familias.
3. Garantizar el funcionamiento del Centro.	Gestionar eficientemente los recursos disponibles.	Asegurar la realización del conjunto de las actividades de gestión para el funcionamiento cotidiano del centro.	Tomar decisiones para resolver emergentes y situaciones de distinta índole, priorizándolas en función de los derechos de los NNA y los lineamientos institucionales.	
4. Contribuir a posicionar al centro como referente comunitario y a la Institución en su rol rector de políticas de infancia y adolescencia.	Asegurar la presencia política del INAU en el territorio, generando y participando en diversos espacios	Actuar proactiva y articuladamente con diferentes actores e instituciones para efectivizar la corresponsabilidad en la protección de derechos y el trabajo en red.	Coordinar los alcances del accionar de los distintos actores/ instituciones en los diferentes espacios, buscando que se garanticen los derechos de NNA	
5. Gestionar al equipo del centro, involucrándolo en el Proyecto.	Gestionar el desempeño de los miembros del equipo	Promover el desarrollo del equipo a través del acompañamiento, la capacitación, la reflexión, la lectura, el estudio.	Desarrollar estrategias para generar un clima laboral de respeto y tolerancia, mediando y gestionando los conflictos en el equipo.	

Estándares de directores de proyecto:

<p>1.1. Dirigir la planificación del centro para cumplir con los objetivos, siguiendo lineamientos institucionales.</p> <p>1.1.1 Dirigir la elaboración del Proyecto de Centro integrando los lineamientos estratégicos y programáticos, así como las necesidades de la población obj., según el diagnóstico de situación.</p>	<p>1.2 Elaborar el POA, según normativa institucional, involucrando al equipo en esta elaboración.</p>	<p>1.3 Garantizar la elaboración de Proyectos personalizados (PAI y PEI) de todos los NNA y planificación de otros dispositivos de acuerdo al perfil de atención.</p>
<p>El/ la directora/a es competente cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se asegura que el Proyecto: <ul style="list-style-type: none"> ○ es elaborado y presentado en los tiempos establecidos. ○ se basa en un diagnóstico del contexto de intervención y se ajusta a las demandas y los lineamientos estratégicos del instituto en el marco de la Convención de los DD del Niño. ○ está fundamentado teóricamente y organizado temporalmente para su ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Genera las instancias para la elaboración del proyecto y recoge los aportes del equipo de trabajo. ● Garantiza que el POA esté alineado con el Proyecto de Centro, el Plan Operativo Departamental y Nacional, y las orientaciones establecidas por el Instituto. ● Elabora el POA en los tiempos establecidos, recogiendo los aportes del equipo. ● Comunica el producto del trabajo al equipo, la autoridad correspondiente y los sujetos de intervención y entrega en el formato a quien corresponda. ● Proyecta y solicita, en tiempo y forma y por las vías correspondientes, los recursos necesarios para el funcionamiento del Centro para implementar el POA. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Genera las instancias para la elaboración de los PAI y PEI de todos los NNA. ● Supervisa la construcción de los PAI/PEI. ● Respalda o revisa los PAI y PEI en función de sus posibilidades de implementación y viabilidad de logros. ● Observa o sanciona a los miembros del equipo que no han realizado los PAI/PEI según reglamento. ● Da cuenta al supervisor/a de la construcción del diagnóstico de cada niño y el PAI correspondiente.

2 Asegurar la implementación del Proyecto de Centro y su evaluación			
2.1 Organizar los diferentes dispositivos, planteando orientaciones y normas claras para garantizar el funcionamiento del centro	2.2. Monitorear el proceso, las intervenciones y los distintos dispositivos que se implementan, haciendo énfasis en los derechos de los NNA y sus familias	2.3. Evaluar el proceso de ejecución del POA, realizando ajustes según las necesidades y oportunidades.	2.4. Promover la mejora de las prácticas en forma permanente, con apertura y flexibilidad, colocando en el centro los derechos de los NNA y sus filias.
<p>El/ la directora/a es competente cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuye roles, delega funciones y organiza a los funcionarios, considerando los distintos perfiles, competencias, experiencia del equipo, según necesidades de cada dispositivo y marco institucional. • Registra y verifica la asistencia y puntualidad de los funcionarios en el horario asignado, para que se garantice el servicio. • Trasmite a todo el equipo la información y lineamientos institucionales, normas y procedimientos. • Controla el adecuado manejo de la información por parte de los integrantes del equipo en las acciones diarias, cuidando la confidencialidad de NNA sus familias y funcionarios y toma medidas si corresponde. • Sensibiliza y concientiza al equipo sobre la importancia y las consecuencias de un mal manejo de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsa y controla la existencia en los soportes correspondientes⁹ de registros actualizados sobre los procesos e intervenciones desarrolladas en el proyecto. • Implementa periódicamente espacios de seguimiento del Proyecto con el equipo. • Problematisa las prácticas y promueve en el equipo la generación de alternativas para potenciarlas y/o modificarlas. • Realiza acciones de seguimiento del Proyecto con la población objetivo y con actores intra e interinstitucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y registra logros, resultados y objetivos del POA no alcanzados. • Incorpora y realiza ajustes al POA según necesidades y demandas fundamentadas, actualizando el registro. • Lidera la evaluación del POA, con su equipo de trabajo. • Informa a su jerarquía inmediata sobre los avances y dificultades de la ejecución del proyecto en todas las dimensiones del mismo. • Solicita devolución o retroalimentación al superior correspondiente sobre lo actuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza críticamente las prácticas y resultados, en base a fundamentos conceptuales y técnicos. • Identifica visiones, nociones y concepciones implícitas en las prácticas individuales y grupales del equipo. • Registra y sistematiza prácticas para retroalimentar los proyectos, diseñar otros dispositivos e historizar (acumulado de la experiencia, identidad del proyecto). • Propone soluciones/ mejoras con apertura o flexibilidad, hacia la institución y el equipo, colocando en el centro los derechos de los NNA y sus familias. • Presenta y fundamenta sus propuestas ante el equipo y sus superiores.

⁹ APIA, SINTRA, SIPI, ZIMBRA, entre otros.

3. Garantizar el funcionamiento del Centro.	3.1 Gestionar eficientemente los recursos disponibles.	3.2 Asegurar la realización del conjunto de las actividades de gestión para el funcionamiento cotidiano del centro.	3.3 Tomar decisiones para resolver emergentes y situaciones de distinta índole, priorizándolas en función de los derechos de los NNA y los lineamientos institucionales.
<p>El/ la directora/a es competente cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades de recursos materiales y asegura que se realicen las solicitudes oportunamente a quien corresponda utilizando las vías adecuadas. • Garantiza que los recursos materiales y servicios que se reciben cumplan con la calidad requerida. • Distribuye los recursos materiales de acuerdo a las necesidades del centro y rinde cuentas de los gastos ejecutados mediante los mecanismos previstos. • Cumple con la proyección de gastos planificada. • Controla el cuidado y optimización de los recursos disponibles, por parte del equipo y la población objetivo. • Verifica periódicamente los gastos de acuerdo a la planificación, para corregir la planificación del gasto, elevándolo al superior correspondiente. • Informa oportunamente sobre carencia de materiales/ servicios que impidan la cobertura de las necesidades del centro y ejecuta medidas alternativas (previo aval si es posible). 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa la implementación de las actividades y orienta al equipo para la concreción de las actividades pendientes. • Promueve espacios o dispositivos de escucha a los NNA y sus familias, asegurando que sus opiniones son tenidas en cuenta para el diseño de propuestas y la evaluación. • Asegura el cumplimiento de las medidas que garanticen la seguridad e higiene en el centro 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica conflictos o problemas oportunamente y realiza acciones preventivas o remediales según corresponda. • Promueve la puesta en práctica de protocolos de actuación en situaciones de emergencia¹⁰. • Implementa soluciones viables, analizando los posibles efectos y riesgos, desde una perspectiva de promoción y protección de derechos, garantizando el cuidado del equipo de trabajo y del resto de involucrados en la situación. • Cumple con los procedimientos administrativos que requiera la situación en tiempo y forma. • Asegura la realización del informe de urgencia ante hechos irregulares que afecten el funcionamiento del centro. • Asegura que se informe al equipo, familia u otros actores en caso de ser necesario. • Garantiza que el equipo técnico cumpla con los informes judiciales en los plazos establecidos o asistencia a audiencias, de acuerdo a la normativa jurídica. 	

¹⁰ En general, no se cuenta con protocolos estandarizados.

4. Contribuir a posicionar al centro como referente comunitario y a la Institución en su rol rector de políticas de infancia y adolescencia.		
<p>4.1 Asegurar la presencia política del INAU en el territorio, generando y participando en diversos espacios (directamente o designando a miembros del equipo). E/ la directora/a es competente cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participa en representación de INAU en espacios de articulación comunitaria. • Delega y asigna en alguien del equipo que considera idóneo/a para participar en espacios pertinentes. • Toma decisiones de acuerdo a sus competencias, como portavoz del Inau en su zona de influencia. 	<p>4.2 Actuar proactiva y articuladamente con diferentes actores e instituciones para efectivizar la corresponsabilidad en la protección de derechos y el trabajo en red.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muestra apertura y receptividad a la opinión de los otros, cuando representa a INAU en espacios comunitarios. • Detecta oportunidades o situaciones que puedan generar espacios de articulación. • Articula con los actores de otras instituciones, promoviendo estrategias conjuntas para efectivizar la integralidad de la atención y de la protección de derechos de NNA y sus familias. 	<p>4.3 Coordinar los alcances del accionar de los distintos actores/ instituciones en los diferentes espacios, buscando que se garanticen los derechos de NNA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lidera (como representante del instituto rector) el diseño de las estrategias y/o acciones conjuntas/ comunitarias de restitución, promoción, y protección de derechos de NNA y sus familias y distribuye las responsabilidades o alcance del aporte de cada uno, en su zona de influencia y de acuerdo a su competencia. • Registra los acuerdos de las estrategias y/o acciones conjuntas, elaborando actas firmadas por los participantes. • Realiza el seguimiento de la implementación de dichas acciones.

5. Gestionar al equipo del centro, involucrándolo en el Proyecto.		
5.1 Gestionar el desempeño de los miembros del equipo (evaluar, retroalimentar constructivamente y motivar de manera permanente).	5.2 Promover el desarrollo del equipo a través del acompañamiento, la capacitación, la reflexión, la lectura, el estudio.	5.3 Desarrollar estrategias para generar un clima laboral de respeto y tolerancia, mediando y gestionando los conflictos en el equipo.
<p>El director es competente cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orienta a los nuevos colaboradores que ingresan. • Verifica el cumplimiento de las tareas técnico administrativas por parte de los miembros del equipo. • Controla/ evalúa y califica el desempeño general y cumplimiento de metas por parte de los miembros del equipo, a nivel individual y grupal. • Retroalimenta y acompaña de manera personalizada a los miembros del equipo según las necesidades. • Motiva a los miembros del equipo, reconociendo sus logros y potenciando sus capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera espacios de intercambio y construcción colectiva, capacitación, actualización y fortalecimiento de roles dentro del equipo, brindando insumos y habilitando la reflexión de todos los integrantes. • Orienta hacia la productividad los encuentros del equipo. • Promueve la autonomía de los miembros del equipo en los espacios de análisis y reflexión sobre la práctica. • Promueve en el centro y en el equipo la lectura y estudio, así como la sistematización de buenas prácticas. • Organiza, orienta y realiza el acompañamiento de los miembros del equipo que interactúan en los procesos judiciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera el confort comunicativo con los miembros del equipo. • Demuestra atención a las necesidades e intereses de los miembros del equipo. • Escucha empáticamente los planteos y dificultades de los miembros del equipo. • Si es necesario, recurre oportunamente a apoyos externos para fortalecer el cuidado del equipo.

Perfil de competencias de los Coordinadores

Competencias INSTITUCIONALES

Centrarse en la protección y promoción de los NNA y sus familias	Analiza los impactos de las acciones del equipo/ procesos a su cargo en los NNA y sus familias. Promueve y supervisa que las actuaciones bajo su responsabilidad contribuyan a garantizar los derechos, en el marco de la Convención de los Derechos del niño y el Código de la Niñez y la Adolescencia. Aporta al equipo para resolver en forma proactiva y empática las situaciones que enfrenta, en el marco de la Convención de los Derechos del niño y del Código de la Niñez y la Adolescencia.
Flexibilidad y Adaptabilidad a los cambios	Adapta su desempeño a los cambios que se implementan en el equipo, área e institución. Acepta, incorpora y propone nuevos procedimientos y sugerencias que pongan el foco las necesidades y derechos de los NNA y sus familias en el marco de los objetivos institucionales del INAU.
Trabajar en equipo y con otros	Fomenta la cooperación entre los integrantes del equipo. Genera oportunidades para el intercambio y realización de propuestas para cumplir con los objetivos. Asegura la coordinación permanente dentro del equipo y con diversos actores e instituciones, contribuyendo al logro de acuerdos, con visión de sistema.
Compromiso institucional con visión de sistema.	Identifica su contribución a las metas del área y las prioridades institucionales y cumple con los niveles de calidad requeridos por el Sistema INAU. Se mantiene actualizado, identifica fortalezas y debilidades en sus prácticas y de los procesos en los que interviene, proponiendo ajustes para mejorar el desempeño.
Comunicación asertiva	Escucha a superiores, pares, NNA, familias y otras personas que se vinculan con el INAU, demostrando interés y verificando la comprensión efectiva. Identifica y utiliza los canales de comunicación disponibles en la institución. Evidencia correspondencia entre su lenguaje verbal y no verbal.

Competencias FUNCIONALES

Atender a las demandas, necesidades, inquietudes e intereses de los NNA y sus filias, garantizando la promoción y protección de derechos	Garantizar la atención directa a NNA y filias, articulando dentro del equipo y con otros actores. Realizar las coordinaciones intra e interinstitucionales necesarias para la ejecución de las intervenciones. Asegurar el mantenimiento del registro de toda la información relevante para llevar adelante intervenciones pertinentes.
Viabilizar la implementación del POA y del Proyecto de Centro.	Aportar a la elaboración del POA, en el marco de los lineamientos departamentales y en conjunto con el equipo de trabajo. Coordinar periódicamente las estrategias de intervención consideradas en el POA, con los diferentes actores. Monitorear el cumplimiento de lo planificado, proponiendo las adaptaciones que se requieran, con flexibilidad.
Organizar actividades y recursos para asegurar la operativa del Centro	Organizar la implementación de las actividades planificadas por el equipo, optimizando el uso de los recursos disponibles. Organizar los turnos para cumplir con los objetivos, en coordinación con la dirección. Subrogar a la dirección si corresponde, asegurando la atención directa, la administración de recursos y resolución de imprevistos.. Atender situaciones emergentes y/o problemas de distinto tipo en conjunto con la dirección y en el marco de su rol.
Contribuir a la gestión de los RRHH para llevar adelante el Proyecto de Centro, siguiendo los lineamientos de la Dirección.	Transmitir lineamientos e información al equipo de trabajo. Asignar tareas según las capacidades de las personas, en acuerdo con la dirección. Promover el desarrollo y empoderamiento de los educadores, apoyando y retroalimentando su trabajo.
Realizar la gestión administrativa del Centro	Gestionar los recursos materiales disponibles para asegurar el buen funcionamiento del centro. Asegurar la realización de las tareas de administración de personal. Mantener actualizados los sistemas de información administrativa del Instituto, según procedimientos.
Promover en forma permanente la mejora de su propia práctica y de los procesos de trabajo y la gestión del Centro.	Reflexionar críticamente sobre las prácticas, los procesos e instrumentos, identificando oportunidades de mejora. Aportar ideas y sugerencias dentro del equipo de trabajo y a la dirección, según corresponda, para mejorar la atención directa y la promoción y protección de los derechos de NNA y familias. Incorporar e implementar nuevas prácticas e instrumentos y mejoras de los procesos, en conjunto con la Dirección.

Competencias		Actividades clave	
1. Atender a las demandas, necesidades, inquietudes e intereses de los NNA y sus familias, garantizando la promoción y protección de DD.	Garantizar la atención directa a NNA y filias, articulando dentro del equipo y con otros actores.	Realizar las coordinaciones intra e interinstitucionales necesarias para la ejecución de las intervenciones.	Asegurar el mantenimiento del registro de toda la información relevante
2. Viabilizar la implementación del POA y del Proyecto de Centro.	Aportar a la elaboración del POA, en el marco de los lineamientos departamentales y en conjunto con el equipo de trabajo.	Coordinar periódicamente las estrategias de intervención consideradas en el POA, con los diferentes actores.	Monitoriar el cumplimiento de lo planificado, proponiendo las adaptaciones que se requieran.
3. Organizar actividades y recursos para asegurar la operativa del Centro	Organizar la implementación de las actividades planificadas por el equipo, optimizando el uso de los recursos disponibles.	Organizar los turnos para cumplir con los objetivos, en coordinación con la dirección.	Subrogar a la dirección si corresponde, asegurando la atención directa, la administración de recursos y resolución de imprevistos
4. Contribuir a la gestión de los RRHH para llevar adelante el Proyecto de Centro, siguiendo los lineamientos de la Dirección.	Transmitir lineamientos e información al equipo de trabajo.	Asignar tareas según las capacidades de las personas, en acuerdo con la dirección.	Promover el desarrollo y empoderamiento del equipo, apoyando y retroalimentando su trabajo
5. Realizar la gestión administrativa del Centro	Gestionar los recursos materiales disponibles para asegurar el buen funcionamiento del centro.	Gestionar documentación administrativa y de administración de personal, de acuerdo a los procedimientos establecidos	Mantener actualizados los sistemas de información administrativa del Instituto, según procedimientos.
6. Promover en forma permanente la mejora de su propia práctica y de los procesos de trabajo y la gestión del Centro.	Reflexionar críticamente sobre las prácticas, los procesos e instrumentos, identificando oportunidades de mejora.	Aportar ideas y sugerencias para mejorar la atención directa y la promoción y protección de los derechos de NNA y familias.	Incorporar e implementar nuevas prácticas e instrumentos y mejoras de los procesos, en conjunto con la Dirección.

1. Atender a las demandas, necesidades, inquietudes e intereses de los NNA y sus filias garantizando la promoción y protección de derechos		
Garantizar la atención directa a NNA y filias, articulando en el equipo y con otros actores.	Realizar las coordinaciones intra e interinstitucionales necesarias para la ejecución de las intervenciones.	Asegurar el mantenimiento del registro de toda la información relevante (PAI, acciones, procesos, datos, etc.) para llevar adelante intervenciones pertinentes (legajos)
<p>El/ la coordinador/a es competente cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordina e implementa las acciones establecidas por la Dirección para asegurar una atención adecuada y permanente a los NNA y filias. • Promueve actividades que contribuyan a la circulación social y el desarrollo integral de los NNA y sus familias. • Demuestra apertura para receptionar las demandas de diversos actores. • Detecta oportunamente situaciones de los NNA y sus familias que requieren una respuesta y comunica a la dirección, actúa según directrices o deriva a quien corresponda. • Cuando corresponde, toma decisiones de acuerdo a los lineamientos generales institucionales y normativa vigente, informando luego a la dirección. • Monitorea junto con la Dirección y el equipo la ejecución de las acciones destinada a la atención de NNA y filias, en los servicios y recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene informado sobre los recursos y servicios institucionales tanto del Instituto como de la comunidad. • Realiza las coordinaciones que se requieran para llevar adelante las acciones, tanto a nivel del Instituto como a nivel comunitario • Mantiene informados a la Dirección y al equipo sobre las coordinaciones realizadas y sus resultados. • Coordina intra e interinstitucionalmente instancias de intercambio que contribuyan al desarrollo de los NNA y sus familias, organizando los recursos necesarios para dichas instancias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la actualización administrativa de la PAI. • Garantiza que todos los NNA tengan la PAI actualizada. • Maneja la información con confidencialidad y según lo establecido por la Dirección. • Supervisa que los legajos cuenten con toda la información relevante actualizada (acciones, procesos, datos, etc.) y en caso contrario solicita la información faltante. • Actualiza información del SIPI según la habilitación y las directivas de la Dirección. • Monitorea el cumplimiento de mantener actualizados todos los registros indicados por Dirección (registros de situaciones, parte diario).

2. Viabilizar la implementación del POA y del Proyecto de Centro.		
<p>Aportar a la elaboración del POA y PC, en el marco de los lineamientos departamentales y en conjunto con el equipo de trabajo.</p>	<p>Coordinar periódicamente las estrategias de intervención consideradas en el POA, con los diferentes actores.</p>	<p>Colaborar con la dirección en el monitoreo el cumplimiento de lo planificado, proponiendo las adaptaciones que se requieran, con flexibilidad.</p>
<p>El/ la coordinador/a es competente cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudia y analiza los lineamientos del POA departamental. • Realiza aportes de calidad para la elaboración del POA y PC en conjunto con la dirección y el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunamente las necesidades de coordinación para el cumplimiento de las estrategias de intervención del POA. • Convoca a diferentes actores, analizando su participación según las necesidades (equipo interno o externo: salud, educación, familia, etc.). • Busca la concreción de acuerdos operativos con diferentes actores para facilitar estrategias de intervención integrales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recaba la información necesaria para poder verificar el cumplimiento de lo establecido en el POA articulando con los diferentes actores intra e interinstitucionales. • Genera instancias de trabajo para realizar el seguimiento del POA. • Sugiere nuevas estrategias o replanifica de acuerdo a la evaluación. • Mantiene informada a la dirección del centro del acontecer diario.

3. Organizar actividades y recursos para asegurar la operativa del Centro		
Organizar la implementación de las actividades planificadas por el equipo, optimizando el uso de los recursos disponibles.	Organizar los turnos para cumplir con los objetivos, en coordinación con la dirección.	Atender situaciones emergentes y/o problemas de distinto tipo en conjunto con la dirección y en el marco de su rol.
E// la coordinador es competente cuando:		
<ul style="list-style-type: none"> Identifica y gestiona los recursos necesarios (materiales, humanos, etc.) para viabilizar las actividades planificadas y garantizar la atención de NNA. Coordina y/o delega la logística necesaria para la concreción de las actividades. Monitorea la realización de las actividades planificadas y el uso de los recursos. Evalúa en conjunto con la dirección y el equipo, el desarrollo de las actividades planificadas, así como los resultados de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica las distintas competencias del personal y toma en cuenta sus preferencias para proponer a la dirección la asignación de las personas adecuadas para cumplir con las funciones. Planifica, realiza y modifica los horarios de los turnos de acuerdo a las necesidades del Centro. Asegura la cobertura de los turnos frente a imprevistos o situaciones emergentes, designando o asumiendo la tarea si es necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> Se anticipa y/o detecta oportunamente el surgimiento de situaciones críticas y comunica a la dirección. Pone en práctica de protocolos de actuación en situaciones de emergencia. Propone soluciones viables, analizando los posibles efectos y riesgos, desde una perspectiva de promoción y protección de derechos. Informa al equipo, familia u otros actores en caso de ser necesario. Implementa medidas oportunas para dar respuesta a las situaciones emergentes, en conjunto con la dirección y en el marco de su rol.
	<ul style="list-style-type: none"> Asume las funciones de dirección, asegurando la atención directa, la administración de recursos y resolución de imprevistos. Informa a la dirección sobre lo acontecido una vez que retoma sus funciones. 	

<p>4. Contribuir a la gestión de los RRHH para llevar adelante el Proyecto de Centro, siguiendo los lineamientos de la Dirección. Promover el desarrollo y empoderamiento del equipo, apoyando y retroalimentando su trabajo.</p>	<p>Asignar tareas según las capacidades de las personas, en acuerdo con la dirección.</p>	<p>Transmitir lineamientos e información al equipo de trabajo.</p>
<p>El/la coordinador/a es competente cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> Orienta al personal que ingresa al Centro, en coordinación con la dirección, proporcionándole toda la información relevante (Reglamento del Inau derechos y deberes; Características de la población atendida, metodología de trabajo etc.) Propone formatos y canales de comunicación interna para asegurar la circulación de la información relevante en el equipo. Busca generar un clima de trabajo armónico y motivador en el equipo, estando atento a sus necesidades y escuchando activa y empáticamente a todos sus miembros. Detecta oportunamente situaciones de desmotivación o de desempeño insuficiente y trasmite a la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica las competencias (capacidades, formación, limitaciones) e intereses de todos los miembros del personal. Aporta insumos a la dirección para la evaluación del desempeño de los miembros del equipo de trabajo. Designa a las personas para cumplir las tareas que se requieren en las diferentes actividades, de acuerdo a sus competencias, siempre priorizando las necesidades de NNA. 	<ul style="list-style-type: none"> Propone y genera instancias de fortalecimiento del equipo mediante talleres y diferentes dinámicas, en conjunto con la dirección. Incentiva y facilita la participación de los miembros del equipo en instancias de formación y capacitación externa Apoya iniciativas del equipo pertinentes y en consonancia con el PC y provee recursos materiales y físicos para llevarlas adelante. Planifica y participa activamente en espacios de coordinación periódica con la dirección, así como en espacios de trabajo con el equipo.

5. Realizar la gestión administrativa del Centro		
Gestionar y optimizar los recursos materiales para asegurar el buen funcionamiento del centro. El/la coordinador/a es competente cuando:	Gestionar documentación administrativa y de administración de personal, de acuerdo a los procedimientos establecidos.	Mantener actualizados los sistemas de información del Instituto, según procedimientos.
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica los gastos, en base al POA y solicitudes. • Gestiona solicitudes de compra de insumos y los distribuye según las necesidades de las áreas. • Controla la cantidad, calidad y uso de los recursos materiales del centro. • Asegura el registro y actualización de toda la información de compras: inventario, necesidades, solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza las planillas de horarios, beneficio 612, nocturnidad, horas a compensar, extras, licencias, certificaciones médicas, en tiempo y forma. • Mantiene actualizada la documentación administrativa en tiempo y forma (con el registro correspondiente). 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar información en relación a los NNA – Realización de Documentación, Pedido de Alimentación, higiene, vestimenta, educación, salud, locomoción, documentación, deportes, recreación y cultura, según procedimientos. • Garantiza que se actualice el SIPI. • Mantiene actualizada la documentación del personal.

<p>6. Promover en forma permanente la mejora de su propia práctica y de los procesos de trabajo y la gestión del Centro.</p> <p>Reflexionar críticamente sobre las prácticas, los procesos e instrumentos, identificando oportunidades de mejora.</p>	<p>Aportar ideas y sugerencias dentro del equipo de trabajo y a la dirección, según corresponda, para mejorar la atención directa y la promoción y protección de los derechos de NNA y familias.</p>	<p>Brindar insumos a la dirección para la toma de decisiones y la mejora de la gestión (información, propuestas, opiniones, etc.)</p>
<p>El/la coordinador/a es competente cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoevalúa e identifica los aspectos a mejorar para el desempeño de su función. • Intercambia experiencias y aprendizajes con otros funcionarios que ejercen similar función. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propone ideas, recursos y actividades para la mejora del funcionamiento del centro y de la atención de NNA. • Se mantiene informado (actualizado) sobre la oferta disponible de actividades que favorezcan al desarrollo de los NNA y sus familias y a la circulación social. • Propone al equipo la instrumentación de actividades, que promuevan la participación e integración de NNA y sus familias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propone y fundamenta cambios en la operativa del centro a partir de la reflexión sobre la práctica. • Implementa los lineamientos para la mejora de los procesos de trabajo y gestión del Centro, según las directivas de la Dirección.

Algunos comentarios generales

- **Interés y compromiso de los participantes.** A lo largo del Proyecto, quedó claro el interés que suscitan los espacios de participación, así como el compromiso demostrado por los funcionarios de los distintos niveles de la organización, tanto en el trabajo en los talleres como en las instancias de revisión de los productos.
- **Se valoran los espacios de participación generados y también los productos.** Los participantes valoran muy positivamente los espacios de intercambio y reflexión sobre sus roles e identifican el proceso de análisis de las competencias como un reconocimiento de sus funciones y su experiencia. En relación a los productos, las devoluciones fueron, en todas las instancias, altamente satisfactorias, percibiéndose su comprensión a todos los niveles y señalando lo completo, riguroso y exhaustivo de trabajo realizado.
- **Acuerdo con competencias institucionales.**
- **Se evidencia la relevancia que tienen los espacios de reflexión sobre las prácticas y aprendizaje** en los diferentes roles analizados. Este es un factor a subrayar, en tanto es un facilitador de los procesos de aprendizaje institucional y desarrollo de competencias individuales y colectivas. Es clave aprovechar los espacios existentes para trabajar en la mejora de las prácticas y competencias individuales y de los equipos de trabajo.
- **Se constata que algunos roles se encuentran en procesos de “transición”,** y por ende, se percibe cierta falta de definición sobre alcance y funciones claves, no solo a nivel de los funcionarios que se desempeñan en el rol sino también de las áreas responsables.
- **Dificultad para definir las funciones administrativas y relacionarlas con el rol.** En prácticamente todos los roles se evidencian dificultades para identificar cuáles son las funciones administrativas que corresponden al rol, los desempeños esperados y su articulación con las funciones claves.
- **Demandas:** trámites y procesos complejos, falta de capacitación en nuevas herramientas.

¿Cómo se pueden utilizar los productos en el corto y mediano plazo?

- Procesos de incorporación: reclutamiento, selección/ concursos, inducción.
- Gestión de la capacitación y el desarrollo: autoevaluación, detección de brechas, planes de mejora y formación pertinentes.
- Oferta de formación y acciones que promuevan el aprendizaje informal (ampliar menú de recursos).
- Gestión del desempeño: relacionar con competencias (por ejemplo, comenzar incluyendo las competencias institucionales). Avanzar progresivamente implementando un Piloto en una determinada área o nivel de la institución.

- Perfiles de cargos. Articular/ incluir las competencias con las descripciones de cargos.
- Itinerarios ocupacionales. Pensar progresivamente en cómo relacionar los niveles de competencia requeridos con las trayectorias ocupacionales y carrera funcional.

Desafíos

- Sostenibilidad y ampliación de la cobertura: continuar el proceso con otros roles clave, tales como educadores.
- Continuar fortaleciendo al área de Gestión Humana, en el entendido que debe jugar un rol estratégico en los procesos de diseño e implementación de la GHxC.
- Fortalecer a los roles directivos (con equipos a cargo) en materia de gestión de equipos y personal por competencias.
- Presentar los productos a SENFORES y buscar que sus referentes se reincorporen y trabajen en conjunto con el grupo de trabajo en las próximas etapas.
- Dar continuidad al diseño de perfiles, desde una perspectiva dinámica, realizado su revisión y actualización periódica.
- Implementar / poner a prueba los perfiles en procesos de selección, autoevaluación y formación. Evaluar aplicaciones (incluso puntuales) para mejorar.

Participantes en la elaboración de los perfiles y estandarización

Direcciones de Proyectos

Talleres de trabajo sobre el perfil profesional de los Directores de dispositivo del INAU, día **viernes 27 de julio**, en el **Centro de Formación de la Cooperación Española** (25 de mayo 520-Ciudad Vieja-Montevideo), de 9:00 a 14:00 hrs. y el **viernes 1 de agosto** también en el Centro de Formación de la Cooperación Española (25 de mayo 520-Ciudad Vieja-Montevideo), de 9:00 a 14:00 hrs.

65

Loreley Vivían Tejera Briao
Nancy Leticia Castrillón Lopez
Teresita de los Santos Texeira
Noelia Mercedes Reina
María José Gallardo
María Alicia Emens Santin
María Daniela Ungo Rodao
Juan Eduardo Fumero Ayo
Sandra Gutierrez

Lia Giovanna Guerra Correa
Valentina Veró De la LLana
Gustavo Rotunno
Esteban Ramirez
Silvana Arispe
María del Rosario Silva de Avila
Laura Danatro
Danny Casales
Claudia Villagra

Supervisión

Talleres de trabajo sobre el perfil Supervisores de proyectos de atención integral, día **viernes 24 de agosto**, en el **Centro de Estudios del BPS**, Av. 18 de Julio 1868 Salón 203, de 9 a 14 hrs. y el **viernes 31 de agosto** en el Centro de Estudios del BPS, Av. 18 de Julio 1868 Salón 203, de 9 a 14 hrs.

ADOLESCENCIA:

Martha Aguilar
Anggie Falero
Viviana Volodzski

Mariana Bittenbinder

FAMILIA Y CUIDADOS PARENTALES,

Gabriela Sanguinetti
Virginia Lozano
Beatriz Rama

INFANCIA,

Fernanda Conde
Cecilia Aguilar
Fernando Estevez
Ana Venturini
Elizabeth Pintos

PRIMERA INFANCIA,

Gabriela Apud
Lucía Perez
Silvia Garrido
Silvana Ubbriaco

PROGRAMA INTERVENCIONES
ESPECIALIZADAS,
Laura Caballero
Verónica Olivera
Adriana de Franco

Coordinación de Proyectos INAU

Talleres de trabajo sobre el perfil profesional de Coordinador/a de Proyecto del INAU, días **viernes 7 y viernes 14 de setiembre**, en el **Instituto de Formación de Educadores Sociales** (Avenida 18 de Julio 2128, Cordón-Montevideo), de 9:00 a 14:00 hrs.

Marisol Vidal Barrio
Maria del Carmen Tejera
Analía Pisano
María Alejandra Ángelo alegre
Valeria Banega
Miryam Teresita Cuenca González
María Chiarelli
Maria E. Fabra
Julia Beltran
Graciela Giselle Gandolfo Souza
Carmen Baracy Goettens
Héctor Danilo Derze Da Silva
Laura Fostel
Graciela Mariño

66

Dirección Departamental

Talleres de trabajo sobre el perfil de Director/a Departamental del INAU, días **jueves 13 y lunes 24 de setiembre**, en el Instituto de Formación de Educadores Sociales (Avenida 18 de Julio 2128, Cordón-Montevideo), de 9:00 a 14:00 hrs.

Victoria Bega
Aparicio Machado
Karina Pezutti
Alejandro Ernesto Castro Cardozo
Ma. Antonia
Mariela Hernandez
Karina Piedrahita
Daniel Guadalupe
Diego Lapeyre
Elizabeth Ipar
Vivian Tihista
Monica Nicolazzi
Marcela Texeira
Rodrigo Brol
Bettina Alpuy
Horacio Perazza
Graciela Caro
Dario Moreira
Aldo Ramón Gómez Freitas

ANEXOS

ANEXOS

Comunicación institucional de difusión del proyecto

Proyecto de identificación de perfiles de competencias de roles clave del INAU

68

¿Cuál es el objetivo del Proyecto?

En términos generales, a través del Proyecto busca identificar y definir *qué se espera* de los funcionarios que se desempeñan en roles clave y *cuáles deberían ser sus competencias*, como base para la consolidación y construcción de estrategias de mejora y la profesionalización de la Gestión Humana en la institución. Identificar los perfiles de competencia de los distintos roles y cargos supone recuperar los saberes existentes en la institución y a la vez analizar aquellas competencias que deben desarrollarse y potenciarse para lograr las transformaciones que se requieren.

Un perfil de competencias comprende las capacidades y saberes que resultan críticos para desempeñarse en un determinado rol profesional, integrando competencias de diferente índole. Desde esta perspectiva, los perfiles son una herramienta estratégica y dinámica para los diferentes subprocesos de gestión, en particular para la selección, la capacitación y la formación permanente de los funcionarios.

En este escenario, para responder a los desafíos a los que se enfrenta la institución, se prioriza la definición de los perfiles de competencias de cuatro roles claves. Se trata de abordar, en una primera etapa, los perfiles de competencias de los **Directores Departamentales, los Directores de Establecimiento, los Coordinadores y los Supervisores.**

¿Cuál es la utilidad de contar con perfiles de competencias?

Los perfiles:

- Indican qué se espera del funcionario y son una referencia compartida tanto para los propios funcionarios como para los responsables institucionales.
- Son un instrumento para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo. En la misma línea, son la base para diseñar acciones de mejora y capacitación flexibles adaptadas a las necesidades de la institución y las personas.
- Son una referencia para los concursos, la selección e inducción de personal.
- Permiten implementar mecanismos de reconocimiento.

¿Cuál es el enfoque metodológico del trabajo?

El trabajo se desarrolla mediante una asistencia técnica externa que trabajará en conjunto con un equipo institucional, de manera de asegurar **la construcción de capacidades institucionales mediante la transferencia metodológica.**

La metodología de trabajo propuesta hace énfasis en la participación y construcción de consensos entre los diferentes actores organizacionales a lo largo de todo el proceso. Implica analizar en conjunto las

buenas prácticas y valorizar las capacidades existentes en la institución, incorporando las tendencias de cambio y los lineamientos estratégicos que apuntan a la mejora en los diferentes niveles.

¿Cómo se elaboran los perfiles?

Con colaboración de dos consultoras externas de amplia experiencia en este campo profesional, y un grupo técnico de trabajo de INAU, los perfiles se elaborarán en talleres de trabajo con los aportes y acuerdos de:

1. **Quienes ejercen las funciones.**
2. Quienes ejercen funciones directivas o los supervisan.
3. Quienes trabajan con ellos.

Es imprescindible la participación / involucramiento de los actores institucionales.

Se realizarán algunos talleres de consulta donde serán convocados algunos funcionarios para incorporar su mirada vinculados a estas áreas. Si usted es convocado a participar, le sugerimos que prepare su participación planteándose las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las funciones que llevo a cabo en mi cargo? ¿Qué habilidades, destrezas, capacidades y comprensión necesito para desempeñar bien mis funciones?

¿Cuándo va a realizarse?

El proceso de relevamiento mediante talleres se realizará entre julio y setiembre de 2018. Las personas convocadas serán debidamente invitadas con anticipación, para contar con su aporte.

ANEXOS

Lista de chequeo para revisar la formulación del desempeño esperado

Crterios	si	no	Comentarios/propuestas de ajuste
1. La definición de cada competencia contempla las dimensiones que resultan claves para su logro en la organización.			
2. Las competencias se diferencian claramente entre sí. Pueden ser evaluadas en forma independiente y sus dimensiones no se solapan.			
3. En todos los grados de desarrollo, los enunciados reflejan las dimensiones claves identificadas.			
4. Se visualiza con claridad la diferencia incremental entre los distintos grados de desarrollo (fundamentalmente verbos).			
5. Indican un desempeño competente, están formulados en forma positiva.			
6. Las conductas formuladas son demostrables (verbos de acción) en el ámbito organizacional. Pueden ser evaluadas.			
7. Se adaptan al lenguaje organizacional (son comprensibles por el conjunto del personal).			
8. Se evita, siempre que sea posible, el uso de adjetivos que puedan dar lugar a diferentes interpretaciones.			
9. Los enunciados son claros (no ambiguos).			
10. Los enunciados aportan la información necesaria y suficiente como instrumentos para la gestión de las competencias (sencillos, centrados en lo sustantivo, evitar retórica).			

ANEXOS

TAXONOMÍA de BLOOM

CONOCIMIENTO	COMPRESION	APLICACION	ANALISIS	SINTESIS	EVALUACION
Adquirir	Añadir	Aplicar	Adaptar	Categorizar	Apreciar
Calcular	Completar	Clasificar	Analizar	Clasificar	Aprobar
Citar	Comparar	Comparar	Calcular	Coleccionar	Argumentar
Clasificar	Comparar	Comparar	Comparar	Compartir	Asignar puntos
Conocer	Comparar	Comparar	Comparar	Componer	Asignar valor
Decir	Comparar	Comparar	Comparar	Concebir	Auscultar
Definir	Comparar	Comparar	Comparar	Concluir	Calcular
Describir	Comparar	Comparar	Comparar	Confeccionar	Calificar
Distinguir	Comparar	Comparar	Comparar	Constituir	Comparar
Enumerar	Comparar	Comparar	Comparar	Crear	Comprobar
Fijar	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Considerar
Formular	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Constituir
Hacer listado	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Constituir
Identificar	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Constituir
Localizar	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Constituir
Mostrar	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Constituir
Nombrar	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Constituir
Recitar	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Constituir
Recordar	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Constituir
Relatar	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Constituir
Repetir	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Constituir
Reproducir	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Constituir
Seleccionar	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Constituir
Señalar	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Constituir
Subrayar	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Constituir
Traducir	Comparar	Comparar	Comparar	Definir	Constituir

