



Proyecto de Estructura de cargos del INAU

Equipo de trabajo de Estructura de
cargos

27 de noviembre de 2018



INDICE

- I. INTRODUCCIÓN
- II. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CARGOS DEL INAU 2013
- III. PRINCIPALES HALLAZGOS DEL ESTADO DE SITUACIÓN DEL FUNCIONARIADO EN RELACIÓN A LA ESTRUCTURA DE CARGOS
- IV. PRINCIPALES PROBLEMAS Y DIFICULTADES ENCONTRADAS EN LA ESTRUCTURA DE CARGOS 2013 DEL INAU
- V. PROYECTO DE ESTRUCTURA DE CARGOS INAU 2018
 - 1. CONDICIONES NORMATIVAS PARA LA NUEVA ESTRUCTURA DE CARGOS 2018
 - 2. PROCESOS INTERNOS DE TRABAJO PARA FAVORECER LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRUCTURA DE CARGOS 2018
 - 3. ESTRUCTURA DE CARGOS 2018



I. INTRODUCCION

El proceso de diseño de Estructura de cargos comenzó con la habilitación dada por el artículo 194 de la ley 19.535 del 25 de setiembre de 2017, por la que se faculta al INAU *“a formular una racionalización de la estructura de cargos y de puestos de trabajo, con el asesoramiento de la Oficina Nacional del Servicio Civil, sin que implique costo presupuestal, ni lesión de derechos funcionales.”*

Asimismo, el Directorio del INAU creó un equipo de trabajo (Resolución 921/17) cuya tarea se enmarcó en el proceso de readecuación organizacional que desde el 21 de diciembre de 2015 fuera asumido públicamente por el Directorio del INAU como un objetivo de gestión.

El proceso de readecuación contó con el asesoramiento y apoyo activo de la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) y de la Agencia de Gestión y Evaluación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (AGEV-OPP). En tanto, para el proceso de reestructura de cargos se contó además con la asesoría del Instituto de Ciencia Política de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República.

El Directorio del INAU abordó la tarea de readecuación tomando en cuenta tres componentes que se organizaron en etapas: a. Diseño de la Estructura Orgánica b. Elaboración del Manual de Organización y Funciones que la sustenta. c. Definición de la Estructura de Cargos y Funciones.

La estructura de cargos, al tiempo que se vincula con la racionalización del funcionamiento institucional, es un instrumento de gestión que ofrece los marcos de acción para la toma de decisiones en relación a la política de desarrollo humano del organismo. En ese entendido es que el grupo de trabajo tuvo como cometidos centrales estudiar la estructura de cargos actual, identificar los cambios a ser realizados a fin de armonizar la misma con la nueva estructura organizacional y elaborar, junto con la ONSC, una propuesta de cambio e implementación que fuera estudiada por el Directorio del organismo y negociada con el Sindicato Único del INAU (SUINAU) en el marco de lo pautado por la Ley 18.508 del 26 de junio del 2009 (Negociación Colectiva en el marco de las relaciones laborales en el sector público).

De esta manera, el **OBJETIVO GENERAL** del grupo de trabajo fue:

Proponer una estructura de cargos acorde a la readecuación organizacional y a la misión y visión del INAU que por un lado permita promover la carrera funcional y que por otro lado fortalezca la transparencia y la planificación de la gestión humana del organismo.

Fueron **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**: 1. Examinar y realizar un diagnóstico del estado de situación en materia de estructura de cargos del organismo; 2. Reunir y sistematizar la información y documentación necesaria para la toma de decisiones; 3. Analizar y proponer distintos escenarios de respuesta en torno a las diferentes posibilidades de organizar la estructura de cargos del organismo.



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

Para el cumplimiento de estos objetivos fue necesario reorganizar, sistematizar, construir y controlar diversa información, contenida en diferentes bases de datos.

El presente informe se estructura de la siguiente manera: en la primera sección se presenta una breve descripción de la estructura de cargos 2013 y los principales hallazgos del informe de “Diagnóstico de la Estructura de cargos” elaborado el 25 de julio de 2017 y actualizado con cifras a marzo/abril 2018. En la segunda sección, se hace foco en la situación del funcionariado en relación a la estructura de cargos 2013. En la tercera sección, se presenta una síntesis de los principales problemas y dificultades encontradas en la estructura de cargos 2013. Finalmente, se presenta la nueva estructura de cargos 2018. Para ello en primer lugar se da cuenta del conjunto de condiciones normativas que se han ido formulando para dar sustento al diseño de la nueva estructura de cargos 2018, a saber: 1. Régimen de provisorio; 2. Ascenso interescafonario; 3. Transformación de cargos ocupados y vacantes. En segundo lugar, se desarrolla el conjunto de propuestas de rediseño de la estructura de cargos, a saber: 1. Simplificación de series; 2. Nueva escala de grados; 3. Escalafón de Atención Integral; 4. Escalafón de conducción.



II. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CARGOS DEL INAU 2013

La estructura de cargos de INAU 2013 fue aprobada por la Resolución 4862/13 del 31 de diciembre de 2013 con vigencia a partir del 1° de enero de 2014. Posteriormente a la misma, se aprobaron 22 resoluciones y el artículo 580 de la Ley de Presupuesto N° 19.355 por los que se crearon, eliminaron o modificaron cargos y funciones.¹

A continuación se presentan las principales características de la estructura de cargos 2013 y los principales hallazgos del diagnóstico elaborado en julio de 2017 con datos actualizados a marzo/abril 2018.

A. TIPOS DE VINCULOS

En la actualidad, el INAU cuenta con diversos tipos de vínculos contractuales: Provisorio, Contrato Permanente y Eventual, los que preceden el acceso al pasaje a Presupuesto.

Los artículos 198 y 199 de la ley 19.535 del 25 de setiembre de 2017 habilitan el pasaje de los contratos eventuales a provisorio y el pasaje de los contratos permanentes a presupuesto respectivamente. Actualmente el organismo se encuentra realizando ese proceso, tras el cual los vínculos funcionales pasarán a ser dos: Provisorio y Presupuestado, quedando la figura de eventual para lo estipulado en la Ley N° 15.977 del 14 de setiembre de 1988.

La descripción de cada vínculo es la siguiente:

- I. **Presupuestados (civiles y docentes):** son los trabajadores que fueron incorporados a un cargo presupuestal para ejercer funciones, habiendo sido seleccionados por algún tipo de mecanismo de concurso y según la modalidad de ingreso utilizada, tuvo un tránsito de evaluación que, en caso de ser favorable, le permite el acceso a ese cargo. El funcionario presupuestado tiene derecho a la carrera administrativa y su desempeño es calificado mediante los mecanismos existentes en cada organismo.
- II. **Provisorio:** El ingreso de funcionarios al Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU) se efectuará en modalidad de provisorio, en una función contratada equivalente al grado de ingreso del escalafón respectivo, previo concurso público y abierto de oposición y méritos o méritos y antecedentes. Transcurridos veinticuatro meses efectivos de labor, previa evaluación satisfactoria, el funcionario se

¹ Estas resoluciones no significaron la actualización formal de la estructura lo que deriva en diversas dificultades (fundamentalmente de información) que más adelante se detallan.



incorporará a un cargo presupuestado correspondiente al mismo escalafón y grado. La evaluación insatisfactoria determinará, previa resolución del Directorio, el cese del funcionario al vencimiento del contrato² (Ley N° 19535 artículo 197).

III. **Contratados permanentes (civiles y docentes)**³: Los contratados mediante contrato de función pública o permanente, “no son titulares de cargos sino de funciones y se incorporan con financiamiento a partidas de contrataciones. Son funcionarios y se rigen por las normas estatutarias, salvo en aquello que no les sea aplicable, precisamente por su condición de contratados (inamovilidad y carrera administrativa, aunque pertenezcan a la Administración Central o a los Gobiernos Departamentales)” (ONSC, p.7)⁴.

IV. **Eventual**: “Se considera eventual a quien, por necesidades de trabajo extraordinarias, excepcionales o imprevisibles, siempre de duración limitada, sea contratado para desarrollar dichas tareas a término por una entidad estatal. El funcionario eventual cesará automáticamente una vez finalizada la tarea para la que se lo contrató. Esta modalidad no crea derechos ni expectativas jurídicamente invocables.” (Ley N° 18046 artículo 41 literal c). El artículo 19 de la Ley n°15.977 del 14 de setiembre de 1988 establece: “El Directorio, por unanimidad de sus integrantes, podrá contratar personal eventual a fin de cubrir las necesidades por vacantes en los servicios de asistencia directa al menor. El número máximo de personas que podrán estar contratadas en este régimen será de cincuenta; la Contaduría General de la Nación habilitará los créditos necesarios para atender su remuneración transfiriendo las economías correspondientes a los cargos vacantes que den lugar a tal contratación.” En este nuevo marco de tipos de vínculos contractuales el INAU podrá utilizar la figura del “eventual” para las situaciones previstas legalmente.⁵

B. ESQUEMA DE ESTRUCTURA DE CARGOS 2013

² La evaluación se realizará por un Tribunal de Evaluación constituido por tres miembros y sus respectivos suplentes: un miembro designado por el Directorio, quien lo presidirá, el superior directo del aspirante y un tercer miembro designado por lxs funcionarixs a evaluar. Asimismo, habrá un veedor que será propuesto por la Confederación de Organizaciones de Funcionarios del Estado (COFE. El Directorio del INAU reglamentará el sistema de evaluación que se aplicará. Cumplidos dieciocho meses efectivos de labor, el Directorio convocará al Tribunal de Evaluación y comunicará a COFE a efecto de que en un plazo no mayor a cinco días hábiles designe veedor. El veedor participará en el Tribunal, con voz, pero sin voto. El Tribunal se expedirá indefectiblemente en un plazo no mayor a sesenta días. El incumplimiento de este plazo será considerado falta grave. El ingreso de funcionarios al amparo de este artículo se realizará previo pronunciamiento favorable de la Oficina Nacional del Servicio Civil. A partir de la vigencia de la presente ley, no serán de aplicación al INAU los artículos 1° al 15 de la Ley N° 16.127, de 7 de agosto de 1990. (Ley N° 19535 artículo 197)

³ Formalmente se denomina a este tipo de vínculo: Contrato de función pública.

⁴ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA- OFICINA NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL - Asuntos Jurídicos. REGISTRO DE VÍNCULOS CON EL ESTADO. Acceso 30 de mayo de 2017: <https://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Registros/DescripcionTiposVinculos.pdf>

⁵

Los contratos eventuales no forman parte de la Estructura de cargos.



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

La estructura de cargos es la organización del conjunto del funcionariado del organismo en términos de sus escalafones, grados, denominaciones de cargos, series y cantidad de cargos creados.

CUADRO: Componentes de la estructura de cargos 2013



A manera de glosario puede definirse cada uno de los ítems que al integran de la siguiente manera:

- a. **Escalafón:** se entenderá por escalafón un gran grupo ocupacional homogéneo, que se define en función de las características principales de las actividades que comprende y de las exigencias generales en cuanto a conocimientos y habilidades.
- b. **Grados:** es la escala ascendente de la carrera administrativa. La variación entre uno u otro supone diferentes niveles de competencias y habilidades para el ejercicio de la función.
- c. **Denominación del cargo:** es el nombre por el que se asigna a un conjunto de actividades.
- d. **Serie:** Una serie de cargos es el ordenamiento jerárquico de clase de cargos de análoga naturaleza diferenciados entre sí por su nivel de complejidad, jerarquía y responsabilidad.
- e. **Cantidad de cargos:** es la cantidad de puestos de trabajo presupuestados para un determinado cargo, grado, serie y escalafón.⁶

C. ESTRUCTURA ESCALAFONARIA DEL INAU ESTRUCTURA CARGOS 2013

Los escalafones utilizados en la estructura de cargos 2013 de INAU y su descripción, son los establecidos por los art. 28 y siguientes de la ley 15.809

⁶ **CARGOS, OCUPACIONES, PUESTOS DE TRABAJO Y VACANTES:** Los cargos son las posiciones jurídicas dentro del organismo y las ocupaciones son el conjunto de tareas asignables a los cargos. A un mismo cargo se le pueden asignar diferentes ocupaciones de similar tipo relacionadas con cada especialidad. Mientras que los cargos sí aparecen en la estructura de cargos, las ocupaciones no aparecen.

Cada escalafón está compuesto por un número determinado de cargos, que asimismo pueden estar asociados o no a una determinada serie y cada uno de ellos tiene una determinada cantidad de puestos de trabajo (Ley N° 19.121)

Las vacantes en INAU no se usan en la estructura de cargos. Sin embargo, el número de vacantes es importante al momento de saber cuánto presupuesto estaría disponible y además, para planificar los ingresos y/o ascensos de cada cargo.



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

del 8 de abril de 1986. El INAU organiza a la fecha su estructura de cargos en 9 escalafones a saber:

| ESCALAFON | DENOMINACION | DESCRIPCIÓN* |
|-----------|-----------------------------|--|
| A | PROFESIONAL | El escalafón «A» Personal Técnico Profesional, comprende los cargos y contratos de función pública a los que sólo pueden acceder los profesionales, liberales o no, que posean título universitario expedido, registrado o revalidado por las autoridades competentes y que corresponda a planes de estudios de duración no inferior a cuatro años. |
| B | TÉCNICO | El escalafón «B» Técnico Profesional comprende los cargos y contratos de función pública de quienes hayan obtenido una especialización de nivel universitario o similar, que corresponda a planes de estudio cuya duración deberá ser equivalente a dos años, como mínimo, de carrera universitaria liberal y en virtud de los cuales hayan obtenido título habilitante, diploma o certificado. También incluye a quienes hayan aprobado no menos del equivalente a tres años de carrera universitaria incluida en el escalafón técnico profesional A. |
| C | ADMINISTRATIVO | El escalafón «C» Administrativo, comprende los cargos y contratos de función pública que tienen asignadas tareas relacionadas con el registro, clasificación, manejo y archivo de datos y documentos y el desarrollo de actividades, como la planificación, coordinación, organización, dirección y control, tendientes al logro de los objetivos del servicio en el que se realizan, así como toda otra actividad no incluida en los demás escalafones. |
| D | ESPECIALIZADO | El escalafón «D» Especializado, comprende los cargos y contratos de función pública que tienen asignadas tareas en las que predomina la labor de carácter intelectual, para cuyo desempeño fuere menester conocer técnicas impartidas normalmente por centros de formación de nivel medio o en los primeros años de los cursos universitarios de nivel superior. La versación en determinada rama del conocimiento deberá ser acreditada en forma fehaciente. |
| E | OFICIOS | El escalafón «E» de Oficios, comprende los cargos y contratos de función pública que tienen asignadas tareas en las que predominan el esfuerzo físico o habilidad manual o ambos y requieren conocimiento y destreza en el manejo de máquinas o herramientas. La idoneidad exigida deberá ser acreditada en forma fehaciente. |
| F | SERVICIOS AUXILIARES | El escalafón «F» de Servicios Auxiliares comprende los cargos y contratos de función pública que tienen asignadas tareas de limpieza, portería, conducción, transporte de materiales o expedientes, vigilancia, conservación y otras tareas similares. |
| J | DOCENTE DE OTROS ORGANISMOS | El escalafón «J» Docente de otros organismos, comprende los cargos no incluidos en los escalafones docentes anteriores, cuya tarea sea impartir, efectuar, coordinar o dirigir la enseñanza o la investigación. |
| Q | PARTICULAR CONFIANZA | El escalafón «Q» de Particular Confianza, incluye aquellos cargos cuyo carácter de particular confianza es determinado por la Ley. |
| R | RESIDUAL | El escalafón «R» comprende los cargos y funciones cuyas características específicas no permitan la inclusión en los escalafones anteriores o hagan conveniente su agrupamiento. |



D. ESCALA DE GRADOS ESTRUCTURA CARGOS 2013

Según la Resolución 4862/13 del 31 de diciembre de 2013 la estructura de cargos cambia su escala de grados. A partir de ese momento, la carrera administrativa en INAU se organizó desde el **grado 3 hasta el 16**.

No existían cargos con el **grado 15** en la estructura de cargos del 2013.

Asimismo, se observa que según sea el escalafón, la carrera tenía distintos grados de inicio y distintos grados de máximos. Los grados máximos de la carrera se diferencian a su vez entre los que son del propio escalafón y los que hacen referencia a los cargos de conducción del organismo.

La escala de grados también variaba entre el tipo de vinculación de contratos permanentes (docentes o civiles) y el de presupuestados (docentes y civiles).

E. DESCRIPCION DE GRADOS Y SERIES SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES EN ESTRUCTURA DE CARGOS 2013

La estructura de cargos de 2013 estaba organizada desde el grado más alto hasta el más bajo. Asimismo, se establecía un orden escalafonario comenzando por el escalafón A. No obstante, el primer escalafón en aparecer en la estructura era el escalafón Q por referirse a los cargos de confianza del organismo y por no tener carrera administrativa funcional. Debe tenerse presente la existencia de "cargos de escalafones combinados", los cuales no son escalafones, sino que son cargos (en general de conducción) que pueden ser ocupados por personas que provengan de dos o más escalafones. En el siguiente cuadro se presenta un resumen general por escalafón.

CUADRO: DESCRIPCION DE GRADOS Y SERIES SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES EN LA ESTRUCTURA DE CARGOS 2013

| GRUPOS OCUPACIONALES | DESCRIPCIÓN DE GRADOS Y SERIES EN LA ESTRUCTURA DE CARGOS 2013 |
|-----------------------------|--|
| PARTICULAR CONFIANZA | Está integrado por los cargos de Presidencia, Directores del Directorio, Secretaria General y la Secretaría Ejecutiva de Primera Infancia. Son 5 cargos en total. |
| CARGOS DE CONDUCCIÓN | Los cargos de conducción se organizan por escalafones y grados de acceso a cada cargo. Algunos cargos de conducción refieren a un único escalafón mientras otros habilitan al acceso a funcionarix presupuestadxs en más un escalafón (ejemplo: A/B, A/B/D/J, entre otras combinaciones posibles). La carrera de conducción comienza formalmente en el grado 10. Por ende, son 5 los grados que conforman la carrera en términos de conducción. |
| ESCALAFÓN | El escalafón A tiene como grado de ingreso el grado 7. La carrera funcional sin acceso a un |



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| | |
|--------------------|--|
| A | <p>cargo de conducción va del grado 7 al 10. Sin embargo, esta posibilidad de carrera funcional no es igual para todas las series del escalafón. En algunas series por ejemplo la carrera solamente está contemplada para el grado 7 de ingreso. En otras, por ejemplo, la carrera no comienza en el 7 sino que comienza en otros grados superiores.</p> <p>En cuanto a la posibilidad de carrera administrativa funcional del escalafón A de conducción, la misma culmina en el grado 16. Es el escalafón que tiene más posibilidades de carrera en el organismo en términos de conducción.</p> <p>El escalafón A está integrado por 46 series⁷.</p> |
| ESCALAFÓN B | <p>El escalafón B tiene como grado de ingreso el grado 7. La carrera en el escalafón técnico sin acceso a un cargo de conducción va del grado 7 al 10. Sin embargo, esta posibilidad de carrera funcional no es igual para todas las series del escalafón. De hecho, solamente una de las series que remite a una carrera terciaria accede al grado 10. En cuanto a la posibilidad de carrera administrativa funcional del escalafón B en cuanto a la conducción, la misma culmina en el grado 13.</p> <p>El escalafón B está integrado por 22 series⁸.</p> |
| ESCALAFÓN C | <p>El escalafón C tiene como grado de ingreso el grado 3. La carrera en el escalafón Administrativo sin acceso a un cargo de conducción va del grado 3 al 9. Sin embargo, desde el grado 6 ya se asumen tareas de jefatura. En cuanto a la posibilidad de carrera administrativa funcional del escalafón C en cuanto a la conducción, la misma culmina en el grado 12.</p> <p>El escalafón C está integrado por una sola serie (sin considerar las series relacionadas a la conducción).</p> |
| ESCALAFÓN D | <p>El escalafón D tiene como grado de ingreso el grado 3. La carrera en el escalafón Especializado sin acceso a un cargo de conducción va del grado 3 al 9. Sin embargo, desde el grado 6 ya se asumen tareas de mayor responsabilidad. En cuanto a la posibilidad de carrera administrativa funcional del escalafón D en cuanto a la conducción, la misma culmina en el grado 12.</p> <p>El escalafón D está integrado por 19 series (sin considerar las series relacionadas a la conducción).⁹</p> |
| ESCALAFÓN E | <p>El escalafón E tiene como grado de ingreso el grado 3. La carrera en el escalafón Oficios sin acceso a un cargo de conducción va del grado 3 al 9. Sin embargo, desde el grado 6 ya se asumen tareas de mayor responsabilidad. Asimismo, en este escalafón no hay cargos en la estructura con los grados 8 y 9. En cuanto a la posibilidad de carrera administrativa funcional del escalafón E en cuanto a la conducción, la misma culmina en el grado 12.</p> <p>El escalafón E está integrado por 16 series¹⁰ (sin considerar las series relacionadas a la conducción).</p> |
| ESCALAFÓN F | <p>El escalafón F tiene como grado de ingreso el grado 3 y su carrera se limita hasta el grado 5. No hay cargos de conducción para este escalafón. El escalafón F está integrado por 2 series¹¹.</p> |
| ESCALAFÓN | <p>El escalafón J tiene como grado de ingreso el grado 9. En cuanto a la posibilidad de carrera</p> |

⁷ Algunas son: Profesional, Contador, Abogado, Médico/Lic. Enfermería, Médico, Asistente Social, Psicólogo, Médico Psiquiatra, Arquitecto, Contador o Economista, Escribano, Odontólogo Nutricionista-Dietista, Adm Salud Pública, Sociólogo, Químico, Bibliotecólogo, Médico Psiquiatra o Psiquiatra Infantil, Médico Neuropediatra, Médico Postgrado, Odontólogo con Especialidad, Químico Farmacéutico, Asis Soc o Lic Bibliotecología, Asistente Social o Psicólogo, Ciencias de la Educación, Enfermera Universitaria, Fisioterapeuta, Fonoaudióloga, Laboratorio Clínico, Laboratorista Dental, Laboratorista en Odontología, Labort o terap ocupacional o Asistente Soc., Ciencias de la Comunicación, Licenciado en Sociología, Licenciado en Economía, Licenciado en Administración, Licenciado en Estadística, Lic en Relaciones Internacionales, Lic en Ciencias Políticas, Informática

⁸ Algunas son: Analista de sistema o Analista Programador, Educador Social, Administración, Tec Admi/Ana Adm y Contabilidad, Ciencias de la Educación, Ayudante de Arquitecto, Asistente Social o Psicólogo, Asistente Social, Psicólogo, Técnico Esc Tecnología Médica, Esc Tecnología Odontológica, Procurador, Bibliotecólogo, Perito Agropecuario, Relaciones Laborales, Contabilidad, Ayud de Ingeniero o Arquitecto, Ayudante de Arquitecto, Fonoaudiólogo, Fisioterapeuta, Técnico Esc Tecnología Médica, Esc Tecnología Odontológica, Analista Sist o Analista Prog, Medicina, Laboratorio Clínico, Informática

⁹Algunas son: Inspección, Salud Laboral, Espectáculos Públicos, Especialización, Personal, Computación, Contabilidad, Sueldos, Bedelía, Agropecuario, Sanitario, Comunicación Social, Auxiliar de enfermería, Artesano, Asistente Social, Dibujo, Educación

¹⁰ Algunas son: Chofer, Oficios, Mantenimiento, ,Cocinero de Centro, Carpintero, Electricista, Mecánico Panadero, Agrario, Calderista, Cerrajero, Cocinero de Hogar, Costurera de Hogar, Servicios, Servicio de Centro.

¹¹ A saber: Servicios y Servicio de Centro



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| | |
|--------------------|--|
| J | administrativa funcional del escalafón J en cuanto a la conducción, la misma culmina en el grado 14. El escalafón J no está integrado por series. |
| ESCALAFÓN R | El escalafón R es utilizado con diferentes criterios a lo largo de la estructura de cargos. La posibilidad de carrera es difusa. La mayoría de los cargos de este escalafón son de conducción con la excepción de 4 series que refieren a perfiles disciplinares o perfiles de tareas ¹² . Para estas últimas 4 series no se especifica una posibilidad de carrera contando con solamente un grado por serie. |

**CUADRO: GRADOS DE INGRESOS Y MÁXIMOS Y CANTIDAD DE SERIES
POR ESCALAFÓN EN ESTRUCTURA DE CARGOS 2013**

| ESCALAFÓN | GRADO INGRESO | GRADO MÁS ALTO | CANTIDAD DE SERIES |
|-----------|---------------|----------------|--------------------|
| A | 7 | 16 | 46 |
| B | 7 | 13 | 22 |
| C | 3 | 12 | 1 |
| D | 3 | 12 | 19 |
| E | 3 | 12 | 16 |
| F | 3 | 5 | 2 |
| J | 9 | 14 | NC |
| Q | NC | NC | NC |
| R | 7 | 16 | 4 |

¹² Licenciado en Marketing, Trabajo infantil y adolescente, Referente en Participación y Referente en Vida Libre de Violencia



III. PRINCIPALES HALLAZGOS DEL ESTADO DE SITUACIÓN DEL FUNCIONARIADO EN RELACIÓN A LA ESTRUCTURA DE CARGOS

A. CANTIDAD DE TRABAJADORES Y TIPOS DE VINCULOS FUNCIONALES

Con datos de abril de 2018, la cantidad de trabajadores del organismo con diversas modalidades de vinculación era de 4270.¹³

El INAU desde el 2015 viene desarrollando una importante política de presupuestación del funcionariado. En este sentido, se ha revertido en gran parte la tendencia del organismo a que la mayoría del funcionariado sea eventual o contratado permanente.

A abril de 2018, el total de funcionarixs presupuestadxs es de 2659 de los cuales 2454 son presupuestados civiles¹⁴ y 205 son presupuestados docentes. Esto significa que a esa fecha, el 62,3% del funcionariado del organismo es presupuestado (docentes y civiles). Por otra parte, el 17,7% son contratados permanentes (docentes y civiles), 19,4% son contratos de provisorio y 0,06% son contratos eventuales.

CUADRO: CANTIDAD DE FUNCIONARIXS POR TIPO DE VINCULACIÓN (abril 2018)

| TIPO DE VINCULACIÓN | CANTIDAD DE trabajadorxs |
|----------------------------------|--------------------------|
| PRESUPUESTADOS CIVILES | 2454 |
| CONTRATOS PERMANENTES CIVILES | 739 |
| EVENTUALES CIVILES | 25 |
| DOCENTES PRESUPUESTADOS | 205 |
| DOCENTES CONTRATADOS PERMANENTES | 16 |
| PROVISORIATO | 831 |
| TOTAL | 4270 |

Una particularidad del proceso de presupuestación es que en poco tiempo se ha logrado que, en algunos escalafones y/o series, la existencia de contratos eventuales, provisorios o de contratados permanentes sea minoritaria respecto al funcionariado presupuestado.¹⁵

¹³ No se toman en cuenta en el conteo de funcionarixs a las Comisiones de otros organismos, Docentes Cenfores, Asesores, Talleristas. Lxs talleristas han ido disminuyendo y a octubre de 2018 eran solamente 165.

¹⁴ Se suman los 5 cargos de particular confianza

¹⁵ Ver más información sobre la actualidad dl proceso de presupuestación a partir de la actuación de los tribunales de evaluación de provisorio y del pasaje de contratos permanentes a cargos presupuestados en página 32.



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

CUADRO: CANTIDAD DE TRABAJADORES POR ESCALAFÓN Y POR MODALIDAD DE VINCULACIÓN (a abril 2018)

| ESCALAFONES | PRESUPUESTADOS | CONTRATOS PERMANENTES | PROVISORIOS | EVENTUALES | TOTAL DE FUNCIONARIOS |
|----------------------------------|----------------|-----------------------|-------------|------------|-----------------------|
| A | 426 | 37 | 126 | 9 | 598 |
| B | 117 | 3 | 3 | 0 | 123 |
| C | 86 | 140 | 0 | 0 | 226 |
| D | 1665 | 500 | 666 | 16 | 2847 |
| E | 124 | 58 | 15 | 0 | 197 |
| F | 29 | 0 | 0 | 0 | 29 |
| J | 205 | 16 | 21 | 0 | 242 |
| R | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Q | 5 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| TOTAL por TIPO DE VINCULO | 2659 | 755 | 831 | 25 | 4270 |

Por otra parte, en el análisis de la estructura de cargos 2013 se encontraron varias divergencias entre lo que son:

- Los puestos de trabajo de cargos presupuestados aprobados por estructura, el funcionariado que los detenta y los que efectivamente los desempeñan
- Los puestos de trabajo de contratos permanentes aprobados por estructura, el funcionariado que los detenta y los que efectivamente los desempeñan
- El funcionariado que tiene contratos eventuales y los puestos de trabajo que efectivamente desempeña

Parte importante del trabajo consistió en identificar cada situación y analizar las incongruencias que fueron surgiendo en el proceso.

La mayor parte de las divergencias se debe a que se ha extendido el mecanismo de la encargatura como vía de cambios en la situaciones funcionales de los trabajadores y ello se debe a: la inexistencia en la práctica de mecanismos de ascenso y promoción; la baja cantidad de funcionariado presupuestado que hasta el 2015 había en el organismo; la falta de concursos de ingresos en algunos escalafones desde 1995 al 2005, en particular el C, y la correspondiente utilización del Escalafón D como vía de ingreso al organismo; la escala salarial del INAU que hasta el 2005 era de las más bajas de los organismos públicos, entre otras cuestiones.

B. ENCARGATURAS



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

La encargatura es un mecanismo por el cual, por resolución de Directorio de INAU, un funcionario pasa a cumplir una función diferente a la estipulada en su vínculo funcional, ya sea este cargo presupuestado, contrato civil o función eventual.

De los 4270 funcionarixs que tenían vínculo de función pública con la institución en el mes de abril de 2018, 1188 poseía función encargada por resolución de Directorio.

CUADRO: CANTIDAD DE ENCARGATURAS Y PORCENTAJE DE ENCARGATURAS EN EL TOTAL DE TRABAJADORXS

| CANTIDAD ENCARGATURAS | | PORCENTAJE DE ENCARGATURAS EN TOTAL trabajadorxs (aprox) |
|-----------------------|------|--|
| N° TRABAJADORXS | 4270 | 27,6% |
| N° ENCARGATURAS | 1188 | |

Distinguiendo entre los diferentes tipos de vínculos funcionales de las personas que poseen encargaturas, se encuentra que a abril de 2018: de las 1188 encargaturas 1056 corresponden a personas con cargos presupuestados (docentes y civiles), 102 a personas con funciones contratadas (docentes y civiles), 27 con contrato de provisorio, 3 con contrato eventual.

CUADRO: RELACIÓN ENTRE CANTIDAD DE TRABAJADORES, TIPO DE VINCULACIÓN, CANTIDAD DE ENCARGATURAS Y PROPORCIÓN DE LAS ENCARGATURAS EN LA CANTIDAD DE TRABAJADORES POR TIPO DE VINCULACIÓN (ABRIL 2018)

| TIPO DE VINCULACIÓN | CANTIDAD DE TRABAJADORXS | CANTIDAD DE ENCARGATURAS | PROPORCIÓN DE ENCARGATURAS/CANTIDAD DE TRABAJADORXS POR TIPO DE VINCULACIÓN (aprox) |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| PRESUPUESTADOS CIVILES | 2454 | 1003 | 41% |
| CONTRATOS PERMANENTES CIVILES | 739 | 99 | 13% |
| EVENTUALES CIVILES | 25 | 3 | 12% |
| DOCENTES PRESUPUESTADOS | 205 | 53 | 26% |
| DOCENTES CONTRATADOS PERMANENTES | 16 | 3 | 19% |
| PROVISORIATO | 831 | 27 | 3% |
| TOTAL | 4270 | 1188 | 27,6% |

Del total de presupuestados en el organismo, el 41% posee encargaturas. El porcentaje de encargaturas por tipo de vinculación en el total de las



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

encargaturas también se observa centrado mayoritariamente en los cargos presupuestados civiles con un 84,4% del total de las 1188 encargaturas.

CUADRO: CANTIDAD DE ENCARGATURAS POR TIPO DE VINCULACIÓN Y PORCENTAJE DE LAS MISMAS RESPECTO AL TOTAL DE ENCARGATURAS

| TIPO DE VINCULACIÓN | Cantidad de encargaturas por tipo de vinculación | Porcentaje de encargaturas por tipo de vinculación N=1188 |
|------------------------------------|--|---|
| PRESUPUESTADOS CIVILES | 1003 | 84,4% |
| CONTRATOS PERMANENTES CIVILES | 99 | 8,3% |
| EVENTUALES CIVILES | 3 | 0,25% |
| PROVISORIATO | 27 | 2,3% |
| DOCENTES PRESUPUESTADOS | 53 | 4,5% |
| DOCENTES CON CONTRATOS PERMANENTES | 3 | 0,25% |
| TOTAL | 1188 | 100% |

A.1. ENCARGATURAS POR ESCALAFON DE ORIGEN

Si se realiza una descripción de las encargaturas tomando como criterio organizador el cargo o función establecido en el vínculo contractual de la persona con INAU, se puede visualizar dentro del conjunto de encargaturas existentes, algunas de las características del funcionariado que ha accedido a las encargaturas. Con ese objetivo, en este apartado se presentan los datos organizados de acuerdo al cargo de origen del cual **proviene aquellas**



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

personas con encargaturas, por tal razón, se denominan *encargaturas por origen*.

La metodología consiste en describir para cada escalafón: a) el número de funcionarixs; b) el número de encargaturas; c) el número de encargaturas según el vínculo contractual; d) el número de encargaturas según el lugar de destino, esto es, en qué escalafón se encuentra la función que le fue encargada.¹⁶

CUADRO: CANTIDAD DE ENCARGATURAS POR ESCALAFON DE ORIGEN (julio 2017)

| | ESCALAFON A | ESCALAFON B | ESCALAFON C | ESCALAFON D | ESCALAFON E | ESCALAFON J | ESCALAFON R | PASES EN COMISION DE OTRO ORGANISMO |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------------|
| N° FUNCIONARIXS | 568 | 124 | 102 | 2724 | 189 | 249 | 3 | 16 |
| N° ENCARGATURAS | 218 | 54 | 73 | 693 | 85 | 47 | 1 | 7 |
| N° DE ENCARGATURAS POR VINCULO | | | | | | | | |
| N° ENCARGATURAS PRESUPUESTADOS | 204 | 52 | 71 | 576 | 66 | 47 | 0 | 0 |
| N° ENCARGATURAS CONTRATADOS | 6 | 2 | 2 | 103 | 19 | 0 | 1 | 0 |
| N° ENCARGATURAS EVENTUALES | 8 | 0 | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| N° DE ENCARGATURAS POR ESCALAFON DE DESTINO | | | | | | | | |
| A | 63 | 8 | 2 | 62 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B | 0 | 2 | 1 | 19 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| C | 10 | 10 | 51 | 159 | 2 | 1 | 0 | 1 |
| D | 1 | 3 | 12 | 0 | 18 | 0 | 0 | 0 |
| E | 0 | 0 | 0 | 13 | 60 | 0 | 0 | 0 |
| J | 0 | 0 | 0 | 12 | 0 | 10 | 0 | 0 |

¹⁶ La lectura de los cuadros de este apartado puede realizarse con el siguiente modelo:

En el escalafón A existen 568 funcionarixs, de los cuales 218 tienen encargaturas.

De las 218 encargaturas de funcionarixs originarios del escalafón A, 204 corresponden a personas con cargos presupuestados, 6 a personas con funciones contratadas y 8 con contrato eventual.

De las 218 encargaturas de funcionarixs originarios del escalafón A, 63 son funcionarixs con encargaturas en cargos pertenecientes al escalafón A, 10 al escalafón C, 1 al escalafón D y 14 al escalafón R. En tanto, las restantes 130 encargaturas corresponden a cargos que pueden ser ocupados por funcionarixs provenientes de distintos escalafones, esto es, los cargos de escalafones compuestos, los cuales son, casi sin excepción, cargos de dirección.

Distinguiendo según el tipo de escalafón compuesto, existen 2 encargaturas correspondientes a un cargo que puede ser ocupado por un funcionario proveniente del escalafón A/B; 3 encargaturas en cargos que pueden ser ocupadas por un A/B/C/D; 1 encargatura en un cargo que puede ser ocupado por un A/B/C/D/J; 1 encargatura en un cargo que puede ser ocupado por un A/B/D; 29 encargaturas en cargos que pueden ser ocupadas por un A/B/D/J; y 94 encargaturas en cargos que pueden ser ocupadas por un A/B/D/J.



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| | | | | | | | | |
|-------|----|----|---|-----|---|----|---|---|
| R | 14 | 1 | 0 | 7 | 0 | 3 | 0 | 2 |
| AB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| ABC | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ABCD | 3 | 2 | 0 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ABCDJ | 1 | 0 | 2 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ABD | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ABDJ | 29 | 16 | 1 | 120 | 4 | 21 | 0 | 0 |
| ABJ | 94 | 10 | 2 | 4 | 0 | 11 | 1 | 3 |
| ABR | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| BD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| CDE | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DE | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |

A.2 ENCARGATURAS POR ESCALAFON DE DESTINO

Si se realiza una descripción de las encargaturas tomando como criterio organizador el cargo o función encargada, se puede visualizar dentro del conjunto de encargaturas existentes, algunas de las características de las encargaturas. En ese sentido, esta manera de organizar la información permite conocer las necesidades funcionales que fueron cubiertas mediante este mecanismo.

Con ese objetivo, en este apartado se presentan datos organizados de acuerdo al lugar de la estructura en el cual se encuentran las funciones encargadas, por tal razón, se denominan *encargaturas por destino*. La metodología consiste en describir para cada escalafón: a) el número de encargaturas; b) el número de encargaturas según el vínculo contractual del funcionario; c) el número de encargaturas según el escalafón de origen del funcionario, esto es, a qué escalafón corresponde el cargo o la función establecida en el vínculo formal.¹⁷ Para el caso de las encargaturas para cargos que pueden ocuparse por personas pertenecientes a distintos escalafones (en su gran mayoría corresponden a cargos de dirección), se realiza una descripción conjunta y luego una detallada, discriminando según el tipo de escalafón compuesto.¹⁸

CUADRO: CANTIDAD DE ENCARGATURAS POR ESCALAFON DE DESTINO (julio 2017)

¹⁷ La lectura de los cuadros de este apartado puede realizarse con el siguiente modelo: Hay 135 encargaturas en cargos pertenecientes al escalafón A.

De las 135 encargaturas en cargos pertenecientes al escalafón A, 99 corresponden a personas presupuestadas, 27 a contratados y 9 a eventuales.

De las 135 personas con encargaturas en cargos del escalafón A, 63 son funcionarixs cuyo vínculo formal con INAU es en un cargo o función perteneciente al escalafón A, 8 al escalafón B, 2 al escalafón C y 62 al escalafón D.

¹⁸ La denominación escalafón compuesto no es técnicamente correcta, se utiliza como forma de nombrar a los cargos que pueden ser ocupados por funcionarixs pertenecientes a diferentes escalafones, por ejemplo, Cargos A/B; A/B/C; A/B/C/D; etc.



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| | ESCALAFON A | ESCALAFON B | ESCALAFON C | ESCALAFON D | ESCALAFON E | ESCALAFON J | ESCALAFON R | ESCALAFONES COMPUESTOS |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| N° ENCARGATURAS | 135 | 23 | 236 | 304 | 76 | 22 | 29 | 361 |
| N° DE ENCARGATURAS POR VINCULO | | | | | | | | |
| N° ENCARGATURAS PRESUPUESTADOS | 99 | 20 | 217 | 254 | 60 | 18 | 26 | 330 |
| N° ENCARGATURAS CONTRATADOS | 27 | 3 | 16 | 42 | 14 | 4 | 1 | 24 |
| N° ENCARGATURAS EVENTUALES | 9 | 0 | 2 | 8 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| N° EN COMISION DE OTRO ORGANISMO | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 |
| N° DE ENCARGATURAS POR ESCALAFON DE ORIGEN | | | | | | | | |
| A | 63 | 0 | 10 | 1 | 0 | 0 | 14 | 130 |
| B | 8 | 2 | 10 | 3 | 0 | 0 | 3 | 28 |
| C | 2 | 1 | 51 | 12 | 0 | 0 | 0 | 7 |
| D | 62 | 19 | 159 | 267 | 13 | 12 | 7 | 154 |
| E | 0 | 1 | 2 | 18 | 62 | 0 | 0 | 4 |
| F | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| J | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 10 | 3 | 33 |
| R | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| EN COMISION DE OTRO ORGANISMO | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 |

A.3 ENCARGATURAS POR GRADO DE ORIGEN Y GRADO DE DESTINO

Si se realiza una descripción de las encargaturas tomando como criterio organizador el grado, se pueden visualizar otras características del conjunto de encargaturas. Esta manera de organizar la información permite visualizar cuánto ha distorsionado este mecanismo la realidad de la estructura de cargos formales, lo cual, si bien puede haber respondido a necesidades funcionales, se convierte en una dificultad a la hora de recomponer la carrera funcional.¹⁹

A abril de 2018, de las 1188 encargaturas, se observa que al analizar cuáles son los grados de origen de lxs funcionarixs que las desempeñan, 1170 son de la escala de grados del 1 al 9. Es decir que el 98,4% del total de las

¹⁹ La lectura de los cuadros de este apartado puede realizarse con el siguiente modelo:

Encargaturas por origen: De las 1188 encargaturas existentes 6 corresponden a funcionarixs cuyo vínculo formal con INAU corresponde a un cargo o función de grado 1, 3 a funcionarixs de grado 2, 411 a funcionarixs de grado 3, etc.

Encargaturas por destino: De las 1188 encargaturas existentes, 35 corresponden a cargos o funciones encargadas correspondientes a grado 5, 142 a grado 6, 204 a grado 7, etc.



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

encargaturas se concentra en el funcionariado que tiene cargos de “base” en el organismo.

CUADRO: Número de encargaturas por grado de origen del funcionariado que las desempeña

| N° DE ENCARGATURAS POR GRADO DE ORIGEN | |
|--|---------|
| GRADO 1 | 6 |
| GRADO 2 | 3 |
| GRADO 3 | 41 1 |
| GRADO 4 | 12 9 |
| GRADO 5 | 25 7 |
| GRADO 6 | 8 |
| GRADO 7 | 10 1 |
| GRADO 8 | 15 9 |
| GRADO 9 | 92 |
| GRADO 10 | 16 |
| GRADO 11 | 3 |
| GRADO 12 | 3 |

Mientras que los grados de origen del funcionariado que desempeña funciones encargadas se concentra en la escala de grados sin funciones de conducción, cuando se analizan los grados de las funciones encargadas que son desempeñadas por el funcionariado, se da una situación diferente: hay similar cantidad de encargaturas de grados del 5 al 9 (44,6%) que del 10 al 16 (55,4%) aunque las encargaturas de cargos de conducción superan al otro conjunto de encargaturas.

El alto porcentaje de encargaturas entre los grados 5 y 9 es un dato muy importante a ser analizado. Al respecto, Ramos y Casas (2016: 8) señalan que *“Dada la importante presencia del mecanismo de encargaturas entre funcionarixs presupuestadxs que no ocupan cargos de conducción (del grado 1 al 9), puede afirmarse que buena parte de las encargaturas funcionan como mecanismo informal de ascenso y promoción en un contexto de falta de procesos claros y periódicos que garanticen la existencia de una carrera funcional.”*

CUADRO: Número de encargaturas por grado de destino del funcionariado que las desempeña (abril 2018)

| N° DE ENCARGATURAS POR GRADO DE DESTINO | |
|---|-----|
| GRADO 5 | 35 |
| GRADO 6 | 142 |



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| | |
|-----------------|------------|
| GRADO 7 | 204 |
| GRADO 8 | 96 |
| GRADO 9 | 54 |
| GRADO 10 | 453 |
| GRADO 11 | 64 |
| GRADO 12 | 80 |
| GRADO 13 | 28 |
| GRADO 14 | 30 |
| GRADO 16 | 3 |

Por otra parte, al visualizar los grados en los cuales se encargan funciones, se evidencia que la mayor cantidad de encargaturas se concentra en las que tienen por grado de destino el grado 10.

De las 453 encargaturas grado 10: 179 remiten a funciones de Dirección de establecimiento, proyectos y servicios; 125 son de cargos que remiten a funciones de administración, 11 a funciones de auditoría e inspección, 27 de profesionales, 111 a funciones de supervisión (de diferente índole).



IV. PRINCIPALES PROBLEMAS Y DIFICULTADES ENCONTRADAS EN LA ESTRUCTURA DE CARGOS 2013 DEL INAU

En este apartado se describen las principales debilidades de la estructura de cargos 2013 del organismo detectadas durante el proceso de diagnóstico. Las mismas se organizan de la siguiente manera. En primer lugar, se presentan aquellas relacionadas a la estructura de cargos como herramienta de gestión. En segundo lugar, se describen los nudos problemáticos de cada escalafón de la estructura. En tercer lugar, se analizan las principales dificultades en relación a las encargaturas.

A. DIFICULTADES DE LA ESTRUCTURA DE CARGOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

- a. La estructura de cargos no es usada como un instrumento de gestión que ofrezca los marcos de acción para la toma de decisiones en relación a la política de desarrollo humano del organismo. Una vez aprobada no se actualizó pero se continuaron tomando decisiones en cuanto a su composición y organización.
- b. No hay una metodología aprobada en el organismo para actualizarla o desarrollar los cambios que sean pertinentes realizar.
- c. Previo a este estudio, no se contaba con una sistematización de las resoluciones que transformaban, creaban o eliminaban cargos.
- d. La estructura de cargos en INAU evidencia un importante desfase con la situación del funcionariado y con las necesidades actuales del organismo. Se encontraron varias divergencias entre lo que son:
 - o Los puestos de trabajo de cargos presupuestados aprobados por estructura, el funcionariado que los detenta y el que efectivamente los desempeña.
 - o Los puestos de trabajo de contratos permanentes aprobados por estructura, el funcionariado que los detenta y el que efectivamente los desempeña.
 - o El funcionariado que tiene contratos eventuales y los puestos de trabajo que efectivamente desempeña.
 - o Utilización extendida de la figura de la asimilación a los cargos existentes para la asignación de funciones nuevas.
- e. Las vacantes no se utilizan en el organismo como forma de definir las posibilidades de ingreso de personal. Solamente se utiliza como criterio la "necesidad" y la existencia de presupuesto para poder realizar dichos ingresos. Del análisis realizado se encontraron cargos que tienen muchas vacantes y otros que tienen ocupación (vía encargatura) por



encima de la cantidad de puestos de trabajo que figuran en la estructura 2013.

B. DIFICULTADES DE LA ESTRUCTURA ESCALAFONARIA DE LA ESTRUCTURA DE CARGOS 2013

Debilidades generales de la estructura de cargos por escalafones:

- a. Hay diferentes cantidades de grados entre las series y escalafones.
- b. Hay diferentes grados mínimos de ingresos en diversas series dentro de un escalafón.
- c. No en todas las series existe la misma posibilidad de carrera.
- d. La cantidad de puestos de trabajo presupuestados no se condice con la situación de los efectivamente ocupados y hay múltiples cargos en toda la estructura 2013 que tienen cero ocupación, determinando un gran número de supuestas vacantes cuando en realidad no hay presupuesto para ocuparlas todas.
- e. La estructura de cargos 2013 se presenta como una lista de profesiones y denominaciones, donde lo que aparentemente se privilegia como criterio de agrupamiento, es la titulación y/o el área de desempeño.
- f. La estructura diversifica en demasía la cantidad de cargos aprobados siendo los mismos 383. En proporción a la cantidad de funcionarixs presupuestadxs, cada casi siete funcionarixs, hay una denominación de cargo. Se visualiza la necesidad de unificar cargos con similares características.

Escalafones A, B y E

- a. Se observa que en estos tres escalafones se utiliza la serie en forma muy específica para dar cuenta de perfiles disciplinarios particulares y detallados. De esta manera se rigidiza la estructura y la carrera del funcionariado y no permite que la administración utilice una lógica de familias ocupacionales más que de perfiles formativos, disciplinarios o de tarea.

Escalafón C

- a. La cantidad de funcionarixs del escalafón C entre presupuestados y contratados permanentes no da cuenta de la realidad de la cantidad de personal que se desempeña en funciones administrativas. Hay una gran diferencia entre la cantidad de trabajadores en funciones administrativas y quienes formalmente ocupan dicho escalafón. Los dos instrumentos que ha utilizado la administración para poder desarrollar las funciones administrativas que requiere han sido las encargaturas y los cambios de función.



Escalafón D

- a. Se ha convertido en un escalafón residual donde convergen diversos tipos de cargos con muy dispares características y competencias. Son 2847 lxs funcionarixs que tienen cargos en el Escalafón D, de los cuales 1665 son presupuestados. En particular, interesa reflejar que entre las 19 series que lo integran, se encuentra la serie de Educación y Educación del Menor que concentra a 2516 funcionarixs. De éstos, son presupuestados 1426. Es decir que el **85,6% de lxs funcionarixs presupuestadxs en el escalafón D pertenecen a la serie educación**. Las otras 18 series son para lxs 331 trabajadorxs restantes. La serie Educación queda diluida en el conjunto de cargos y series que el escalafón D tiene.
- b. Por otra parte, en el escalafón D se encuentran series que perfectamente pueden transformarse al escalafón C y E en la medida que hacen referencia a tareas de tipo administrativo o de oficios respectivamente. Muchas de estas series refieren hoy día a cargos denominados de “especialización” pero que refieren a tareas contables, de personal, de administración, entre otros.

Escalafón R

- a. Es un escalafón que pocxs trabajadorxs ocupan y no parece haber una lógica en los distintos cargos que lo integran. Su carácter residual puede ser reanalizado según las características de cada uno de los cargos que lo ocupan.

C. DIFICULTADES EN RELACIÓN A ENCARGATURAS

PROBLEMA GENERAL: Existe un 27,6% de funcionarixs con encargaturas, lo que distorsiona en gran medida el funcionamiento “normal” de la estructura de cargos y funciones.

La estructura de cargos 2013 se vio modificada a partir de las dos últimas presupuestaciones de 2015 y 2016. Si bien esto ha significado un gran logro para la administración y el funcionariado, continúan existiendo dificultades en las promociones y ascensos.

Al no existir, en los hechos, una carrera funcional con promociones y ascensos, se ha privilegiado el “ascenso” por encargatura (a abril 2018 1188 personas tienen encargaturas en el organismo). Hay dos tipos de encargaturas: las de dirección, supervisión, coordinación; y las de funciones generalmente otorgadas a funcionarixs para desarrollar tareas en otros escalafones (que implica en general aumento de grado) o para subir de grado en el mismo escalafón de origen.

La cantidad de encargaturas y la falta de promociones y ascensos, significa que la estructura de cargos no da cuenta de la realidad de cargos ocupados y vacantes.



Solo 21 cargos de conducción son ocupados presupuestalmente (8 cargos docentes presupuestados y 13 presupuestados civiles). Los restantes son conceptualmente vacantes. Sin embargo, las encargaturas otorgadas utilizan el presupuesto asignado al rubro 0 del organismo, por lo que la vacante puede ser de ocupación del puesto de trabajo, pero no en términos de dinero. Al decir de Ramos y Casas (2018: 8) *“La existencia del nombrado 29% de funcionarios con encargaturas distorsiona en gran medida el funcionamiento de la estructura de cargos y funciones. Las encargaturas dadas utilizan el presupuesto asignado al rubro cero del organismo por lo que nominalmente existen cargos vacantes, que no lo son en términos de recursos financieros disponibles.”*

Por otra parte, la utilización de la encargatura como mecanismo de gestión de las personas y de las necesidades del organismo genera importantes distorsiones que hacen muy difícil la reorganización de la carrera funcional. En este sentido, Ramos y Casas (2018: 8) afirman que *“A pesar de la existencia de un respaldo normativo (una resolución interna), debemos afirmar categóricamente que la encargatura se constituye en una informalidad que subvierte a las reglas de la carrera administrativa, como un incentivo perverso al sistema meritocrático. (...) La proliferación de encargaturas genera una trayectoria de ascenso “paralela” a la formal y vacía a la carrera administrativa vigente de realidad concreta, impidiendo así la sustanciación de una imprescindible correspondencia entre ocupación de puestos de trabajo y responsabilidades fácticas.”* Ambos autores coinciden en que, si bien es necesario contar con herramientas flexibles para la gestión, eso no necesariamente implica apelar al informalismo de la carrera, por lo que recomiendan avanzar en la búsqueda de herramientas que siendo flexibles no distorsionen la lógica de la promoción y el ascenso (Ramos y Casas, 2018: 9).

PROBLEMAS ESPECIFICOS

- a. Existe un tipo de encargaturas que son del mismo escalafón en grados más altos. En este sentido, pueden señalarse las encargaturas que existen de personas con escalafón de origen igual al escalafón de destino, a saber por ejemplo: 63 encargaturas en el escalafón A de funcionarios de ese escalafón. O 51 encargaturas en el escalafón C de funcionarios de ese escalafón.
- b. Existe otro tipo de encargaturas que suponen grados más altos pero también cambios de escalafón, lo cual supone un obstáculo adicional para su regularización. El ejemplo paradigmático es: 159 funcionarios del escalafón D en el escalafón C.²⁰
- c. Existe un gran número de encargaturas que corresponden a escalafones “compuestos”, los cuales son, en su amplia mayoría, cargos de dirección o supervisión. Lo cual también puede visualizarse atendiendo a las encargaturas por grado de destino. De las 1186, 361 son en cargos de

²⁰ Los datos de este punto son de Julio de 2017 y remiten al informe de Diagnóstico de la estructura de Cargos y Funciones. Dado que son ejemplos que ilustran un problema, la actualización a datos de abril de 2018 no modificaría lo señalado.



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

escalafones “compuestos”. De las 1186 encargaturas, 628 son funciones encargadas en cargos de grado 10 o superior.

- d. Por razones desconocidas, se observa que un buen número de resoluciones de encargaturas plantea la aprobación de encargaturas con denominaciones, y/o series, y/o grados que no existen.²¹

²¹ Una hipótesis es que refieran a cargos y grados de estructuras anteriores a la de 2013.

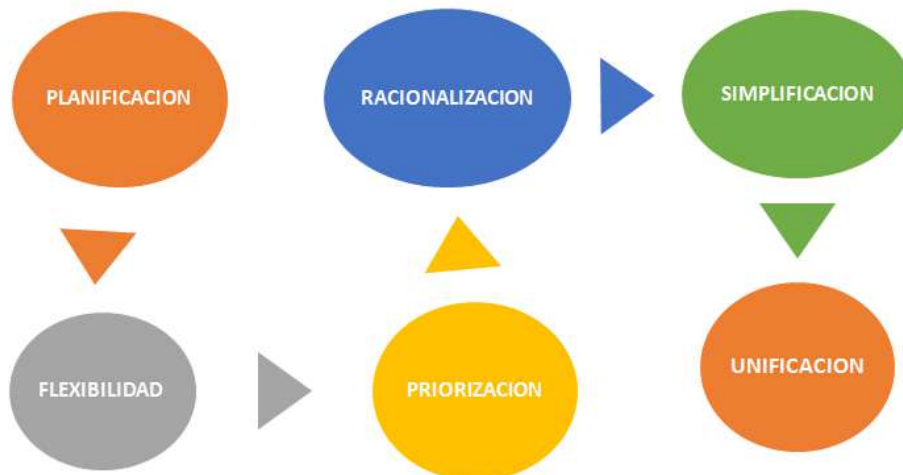
V. PROYECTO DE ESTRUCTURA DE CARGOS INAU 2018

Durante el proceso de diagnóstico de la actual estructura de cargos, se discutieron conjuntamente con la ONSC y con el Directorio de INAU un conjunto de líneas de acción pasibles de ser transitadas en el marco de la actualización de la estructura de cargos. Posteriormente, se presentó en el ámbito de la negociación colectiva con el SUINAU siguiendo los preceptos de la ley, para finalmente, remitir a la Asamblea General del Poder Legislativo previo informe de la ONSC.

El diseño de la nueva estructura de cargos 2018 se basó en los principios generales de la readecuación institucional donde la unificación, la racionalización, la simplificación, la flexibilidad, entre otros, se constituyen como aspectos claves del cambio organizacional que se está implementando.

Asimismo, es importante destacar que de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 194 de la ley 19.535 del 25 de setiembre del 2017, la reestructura debía procesarse sin costo presupuestal adicional.

CUADRO: PRINCIPIOS QUE GUÍAN EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE CARGOS PROYECTADA



Se pretende que la estructura de cargos proyectada se convierta en una herramienta para la gestión así como para la planificación de la política de desarrollo humano del organismo, de manera tal de actuar como plataforma para la actualización periódica de las necesidades de la institución en el marco de un proceso de cambio organizacional permanente.

En este sentido, se propone una estructura de cargos que: incorpore nuevos escalafones, unifique cargos y simplifique series; que haga uso del grado de autonomía del organismo para la definición de su estructura escalafonaria y de grados; que promueva la puesta en práctica de la carrera funcional con promociones y ascensos, minimizando el ejercicio de funciones por la vía de encargaturas; que cree vacantes en el marco de las necesidades del

organismo y que tenga instrumentos normativos para que ello pueda realizarse cuando sea pertinente; entre otros aspectos. Debe sintetizar los acuerdos alcanzados y servir de base para la generación de los cambios de gestión procurados por el organismo.

Es así como en el proceso de formulación de la nueva estructura de cargos se desarrollaron tres grandes líneas de trabajo:

1. La propia elaboración de la estructura de cargos.
2. La generación de condiciones en materia legislativa.
3. La generación de normativa interna y procesos de trabajo que permitan su implementación.

A modo de síntesis, se puede señalar que el proceso de formulación de estructura de cargos además de desarrollar propuestas para su mejora (nueva estructura escalafonaria y escala de grados, simplificación de cargos y series), también ha necesitado de un marco legislativo para posibilitar una utilización flexible de la herramienta (artículos de cambio de tipos de vinculación a partir de la integración del régimen de provisorio; la transformación de cargos ocupados y vacantes; ascenso interescalafonario). También ha desencadenado procesos internos de trabajo que permitan por un lado, la reorganización de ciertos cargos de determinadas familias ocupacionales y disciplinas que son centrales para el organismo (por el volumen de encargaturas existentes, así como por las funciones que desempeñan), y por otro, la generación de reglamentación interna que permitirá comenzar con los concursos de promociones y ascensos y así recomponer la carrera funcional.

CUADRO: SÍNTESIS DE LÍNEAS DE TRABAJO DEL PROCESO DE ESTRUCTURA DE CARGOS





A. CONDICIONES NORMATIVAS PARA LA NUEVA ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

Para el rediseño de la estructura de cargos 2018, INAU, con el asesoramiento de la ONSC, impulsó modificaciones en materia normativa para generar mejores condiciones para su efectiva implementación.

En este sentido, se propusieron diferentes artículos en las Leyes de Rendición de cuentas 2016 y 2017:

- a. Facultad del organismo de realizar la reestructura de cargos.²²
- b. Modificación del régimen de ingreso y los tipos de vínculos contractuales del INAU.
- c. Ascenso interescalafonario.
- d. Transformación de vacantes y de cargos ocupados.



²² Esta facultad culminó en el proyecto de la nueva estructura de cargos 2018 que será presentada más adelante



a. TIPOS DE VINCULOS CON INAU Y REGIMEN DE INGRESO

El personal en régimen de provisorio es aquel que, en virtud de un contrato, presta servicios de carácter personal, por el término de determinado plazo de tiempo, en las condiciones establecidas por la normativa vigente.

La Ley 19.121 del 20 de agosto de 2013 que regula el Estatuto del Funcionario Público de la Administración Central, establece en su art. 90 el régimen de “provisorio”, reglamentado por Decreto 130/014 del 19 de mayo de 2014.

Si bien dicha norma solamente rige para la Administración Central, sí exhorta a los restantes organismos públicos a tomar sus disposiciones en forma paulatina.

Es por ello que atendiendo a la unificación de criterios y normas de toda la administración pública y en el entendido de que se trata una figura apropiada para el ingreso a la función pública es que se hace necesario una norma que habilite el ingreso mediante esta modalidad.

En la Ley N° 19.535 del 25 de setiembre de 2017 se aprobó el artículo 197 donde se propone un cambio en la modalidad de ingreso del funcionariado del INAU pasando de ser de carácter eventual al régimen de provisorio (ver redacción en cuadro de texto contiguo).

De esta manera, se propuso que el INAU no utilice el régimen de “Contrato eventual” como forma de ingreso al organismo, limitando su utilización a lo que la Ley 15.977 del 14 de setiembre de 1988 en su art. 19 establece.²³

Asimismo, se procura la no utilización de las “funciones contratadas” como un tipo de vínculo contractual intermedio entre el ingreso eventual y la presupuestación.

De esta manera, se modifican las formas de vinculación del funcionariado pues una vez que se supere la fase de provisorio, previa evaluación, se pasa a la presupuestación.

²³ “El Directorio, por unanimidad de sus integrantes, podrá contratar personal eventual a fin de cubrir las necesidades por vacantes en los servicios de asistencia directa al menor. El número máximo de personas que podrán estar contratadas en este régimen será de cincuenta; la Contaduría General de la Nación habilitará los créditos necesarios para atender su remuneración transfiriendo las economías correspondientes a los cargos vacantes que den lugar a tal contratación.”

A manera de síntesis, las formas de vinculación pasarían a ser las siguientes:

Para el ingreso: REGIMEN DE PROVISORIATO por una determinada cantidad de tiempo y con evaluación de desempeño (calificaciones, oposición y méritos, entre otros mecanismos posibles) se pasa al presupuesto. Si no se supera esta etapa se extingue el vínculo.

PRESUPUESTADO: no se modifica. Se ingresa por el grado más bajo ocupado del cargo y serie respectiva del escalafón o por el último grado del escalafón, luego de haber superado la etapa anterior.

ESQUEMA DE REGIMEN DE VINCULACIÓN CON INAU



Con esta decisión se afirma que se consiguen logros importantes para la administración y para el conjunto del funcionariado. En primer lugar, se reducen los tiempos para el pasaje a presupuestación del funcionariado, pues en 24 meses previa evaluación positiva y en base a determinados criterios, la misma operaría. Asimismo, se establece vía legal la metodología para el pasaje de un régimen de contratación a otro. En tercer lugar, con la eliminación del "contrato permanente" como etapa intermedia para la presupuestación, se logra que una mayor cantidad de trabajadorxs tenga posibilidad de carrera funcional, logrando para la administración una mejor posibilidad de selección en los ascensos al contar con mayor número de aspirantes. En cuarto lugar, se torna visible el carácter de permanencia de las necesidades que hoy día se ocupan mediante el tipo de vinculación eventual pasando a ser ocupadas por el régimen de provisorio, habilitando que las tareas realmente zafrales puedan ser ocupadas por la modalidad de eventual.

Ley 19.535: Aprobación del Provisorio

"El ingreso de funcionarios al INAU se efectuará en modalidad de provisorio, en una función contratada equivalente al grado de ingreso del escalafón respectivo, previo concurso público y abierto de oposición y méritos o méritos y antecedentes.

Transcurridos 24 meses efectivos de labor, previa evaluación satisfactoria, el funcionario se incorporará a un cargo presupuestado correspondiente al mismo escalafón y grado. La evaluación insatisfactoria determinará, previa resolución del Directorio, el cese del funcionario al vencimiento del contrato.

La evaluación se realizará por un Tribunal de Evaluación constituido por tres miembros y sus respectivos suplentes: un miembro designado por el Directorio, quien lo presidirá, el superior directo del aspirante y un tercer miembro designado por los funcionarios a evaluar. Asimismo, habrá un veedor que será propuesto por la Confederación de Organizaciones de Funcionarios del Estado (COFE).

El Directorio del INAU reglamentará el sistema de evaluación que se aplicará.

Cumplidos 18 meses efectivos de labor, el Directorio convocará al Tribunal de Evaluación y comunicará a COFE a efectos de que en un plazo no mayor a cinco días hábiles designe veedor. El veedor participará en el Tribunal, con voz, pero sin voto.

El Tribunal se expedirá indefectiblemente en un plazo no mayor a sesenta días. El incumplimiento de este plazo será considerado falta grave.

El ingreso de funcionarios al amparo de este artículo se realizará previo pronunciamiento favorable de la Oficina Nacional del Servicio Civil.

A partir de la vigencia de la presente ley, no serán de aplicación al INAU los artículos 1 al 5 de la Ley N° 16.127, de 7 de agosto de 1990."



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

Por otra parte, en el artículo 198 de la Ley N° 19.535 de Rendición de Cuentas 2016 se aprobaron las modificaciones en los tipos de vínculos del funcionariado eventual para pasar al régimen de provisorio y asimismo, imputar el tiempo trabajado en modalidad de eventual dentro del plazo del contrato de provisorio. Además, en el artículo 199 de la citada Ley, se autorizó la transformación de los contratos permanentes en cargos presupuestados previa evaluación en función de determinados criterios.

Con ambos artículos se pretendió comenzar a ordenar los tipos de vínculos contractuales que el INAU mantiene con el funcionariado de manera de contar con una única normativa, con coherencia y unidad que regula el ingreso y la presupuestación de funcionarios en INAU. De no haberlo realizado se generarían inequidades importantes entre el funcionariado y efectos jurídicos diversos.

b. REGIMEN DE CONCURSO DE PROMOCION Y ASCENSO VERTICAL Y HORIZONTAL

En una estructura de cargos se define que un determinado cargo pertenece a un determinado escalafón y serie. En el Reglamento de Ascensos aprobado por Resolución 229/11 del 25 de enero de 2011 se establece que la carrera del funcionariado está signada por la serie y escalafón que pertenezca sus cargos presupuestales. Es decir que solamente se puede concursar a promociones y ascensos dentro de la serie y escalafón a la que pertenece el cargo.

Son la excepción los “cargos de escalafones compuestos” que son una creación de INAU para favorecer que el funcionariado de diferentes escalafones pueda ascender a ciertos cargos de conducción en la medida que sus escalafones de origen sean los estipulados para cada cargo con “escalafón combinado”. Sin embargo, se establece que son solamente determinados funcionarios los que pueden presentarse a un cargo en concreto.

En el artículo 263 de la Ley N° 19.670 del 15 de octubre del 2018 se propuso una modificación a esta normativa habilitando que cualquier funcionario presupuestado pueda concursar para cualquier cargo

Ramos y Casas (2018: 13) comparten esta decisión pues “Al “abrir” la lógica escalafonaria se pone fin al sistema “cerrado” de avance en la carrera y se permite que las personas con las competencias requeridas puedan presentarse a todas las posiciones. De allí, los escalafones deben ser repensados desde los criterios que los organicen. Con la reestructura propuesta, la vigencia de los escalafones se debe justificar a partir de criterios de planificación y gestión humana, para otorgar a personas que trabajan en tareas comunes condiciones laborales similares, capacitación, grados de remuneración, etcétera. Un sistema escalafonario renovado de este modo representa una ventana de oportunidad para desarrollar el sistema de planificación de la gestión humana del sector público, al poder diseñar programas y actividades de capacitaciones continuas en conocimientos especializados, para todo un grupo de funcionarios clasificados dentro de una familia de ocupaciones, que tienen el realizar tareas para las que se requieren competencias similares. De esta manera también, se va preparando a los funcionarios para estar en condiciones de competir por ascensos transversales a cargos de mayor nivel dentro de estas familias ocupacionales”



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

de cualquier escalafón en la medida que cumpla con los requisitos establecidos en sus descripciones y perfiles.

Se favorece así a una movilidad que a la fecha no existía, permitiendo una carrera vertical y horizontal que les permita desarrollar sus desarrollos formativos y deseos e intereses en la posición que ocupan, así como una carrera según competencias y perfiles.

Asimismo, desde la perspectiva de la administración, se busca un mecanismo que le permita ocupar los puestos de trabajo que corresponden a sus competencias.

C. TRANSFORMACIONES DE CARGOS OCUPADOS Y VACANTES

En la Ley de Rendición de Cuentas correspondiente al ejercicio 2017 (Ley 19.670 arts. 261 y 262) el Parlamento autorizó y facultó al Poder Ejecutivo para la transformación de cargos vacantes y de cargos ocupados. La primera modificación habilita a INAU a poder actualizar su estructura organizativa en la medida que las realidades a las que tiene que dar respuesta en ese sentido, este artículo facilita la posibilidad que cuando existan cargos vacantes en el organismo que ya no sean necesarios (ya sea por el cargo o por el número de puestos), estos puedan ser transformados en otros o puestos que sí lo sean. La segunda modificación facultó al Poder Ejecutivo para transformar los cargos ocupados, cumpliendo una serie de requisitos que habilita a regularizar la situación del funcionariado que se encuentran desempeñando funciones diferentes a las de su cargo presupuestado, siempre que no implique lesión de derechos para el conjunto del funcionariado. Cuando se transformen los cargos deberán hacerse en el último grado del escalafón.

Transformación de Cargos ocupados y de vacantes (Ley 19.670):

*"Artículo 261
Autorízase al Inciso 27 "Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay" a realizar las transformaciones de cargos vacantes, de acuerdo a las necesidades que requiera el servicio, previo informe de la Oficina Nacional del Servicio Civil, siempre que ello no implique aumento de crédito presupuestal, lo que será comunicado a la Contaduría General de la Nación, dando cuenta a la Asamblea General y al Tribunal de Cuentas. Lo dispuesto en el presente artículo entrará en vigencia a partir de la promulgación de la presente ley.*

*Artículo 262
Facúltase al Inciso 27 "Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay", a transformar los cargos ocupados de aquellos funcionarios que desempeñen funciones distintas a las del cargo que ostentan y tengan autorizado el cambio de función por resolución del Directorio.*

Las transformaciones deberán cumplir con los siguientes requisitos:

A) Acreditar haber desempeñado satisfactoriamente, a juicio del jerarca inmediato las tareas propias del escalafón al que se pretende acceder, durante por lo menos los doce meses anteriores a la solicitud.

B) Probar fehacientemente haber obtenido los créditos educativos y demás requisitos exigidos para acceder al escalafón que se solicita, desde el momento que hubiese comenzado a desempeñar las tareas propias del escalafón al que pretende acceder.

El Directorio del Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay determinará si la transformación del cargo solicitada es necesaria para la gestión de la Institución y en ese caso podrá transformar los cargos respectivos asignándoles el último grado del escalafón, siempre y cuando tenga crédito presupuestal disponible.

Dicha transformación se financiará de ser necesario, con cargo a los créditos autorizados en el Inciso, en el grupo 0 "Servicios Personales". En ningún caso se podrá disminuir el nivel retributivo de los funcionarios.

Efectuada la transformación, la diferencia que existiera entre la retribución del funcionario en el cargo anterior y la del cargo al que accede, será asignada como una compensación personal transitoria, que se irá absorbiendo en futuros incrementos por cambios en la tabla de sueldos, ascensos, aumento de grado del funcionario y compensaciones o partidas de carácter permanente, cualquiera sea su financiación, que se otorguen en el futuro. Dicha compensación personal llevará todos los aumentos que el Poder Ejecutivo disponga para los funcionarios públicos. Lo dispuesto en el presente artículo entrará en vigencia a partir de la promulgación de la presente ley."



B. PROCESOS INTERNOS DE TRABAJO PARA FAVORECER LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

En el marco del proceso de diseño de la estructura de cargos 2018, el Directorio asume la necesidad de comenzar a transitar procesos de reorganización de la situación actual de una importante cantidad de encargaturas en tareas con vocación de permanencia.

En este sentido, Ramos y Casas (2018: 12) comparten esta iniciativa en la medida que *“ataca una problemática que, en línea con lo expresado por Filgueira et al (2002), desvirtúa dramáticamente la carrera administrativa (...). A partir de la masividad de las encargaturas, si bien la carrera administrativa no desaparece, se vacía -en parte- de realidad operativa. La carrera administrativa pierde así estricta relación con las responsabilidades y tareas concretas”*.

A partir de las nuevas condiciones normativas y de la situación diagnóstica de encargaturas de ciertos colectivos técnicos-profesionales y administrativos, el Directorio definió crear dos grupos de trabajo que abordaran aspectos que favorecieran la aplicación de las nuevas herramientas legislativas y una implementación más ordenada de la nueva estructura.

Los dos grupos de trabajo fueron: a. Grupo de provisorio; b. Grupo de reorganización de cargos. Ambos grupos contaron con participación de la División de Gestión y Desarrollo Humano y de representantes del SUINAU.

Los objetivos del grupo de “provisorio” fueron instrumentar y aplicar las disposiciones legales de la Ley 19.535 del 25 de setiembre de 2017, de Rendición de Cuentas, para lo que fue necesario: a. reglamentar la figura del provisorio y b. instrumentar los mecanismos mediante actos administrativos para las contrataciones y cambios de vínculos previstos por la ley.

Por su parte, el grupo de “Reorganización de cargos” tuvo por objetivos analizar la situación de encargaturas y cambios de función existentes en ciertos colectivos de funcionarios (abogados, administrativos, educadores sociales, psicólogos y trabajadores sociales).

Por otra parte, en el marco de los objetivos del Equipo de trabajo de estructura de cargos, se creó un grupo de trabajo que tuviera por objetivo el análisis y la elaboración de propuestas de cambio en la normativa interna del organismo relacionada a cargos, a saber: Reglamento de Ascensos y Reglamento de Funciones de conducción.

Simultáneamente, desde 2009, se está trabajando en el análisis y elaboración de propuestas del Reglamento de Funcionarios. En la actualidad, dicho análisis integrará las modificaciones normativas así como las nuevas características de la estructura de cargos 2018.



a. GRUPO DE PROVISORIATO

Este grupo de trabajo generó por un lado la reglamentación de la figura del provisorio, la cual fue aprobada por la Resolución 2266/18 del 6 de agosto del 2018.

Asimismo, propuso los mecanismos para promover las transformaciones de los vínculos contractuales del funcionariado eventual y generó la información necesaria para comenzar el proceso de evaluación de quienes ya cumplían con el plazo establecido de 24 meses de trabajo y así posibilitar su pasaje a la presupuestación.

Esto supuso la puesta en marcha de más de 80 tribunales en todo el país integrados por los supervisores directos de lxs trabajadorxs, representantes del Directorio de INAU, de los funcionarios evaluados y veedores del SUINAU. Se utilizaron en la primera fase los mismos criterios utilizados para el pasaje de eventual a contrato permanente de manera de no cambiar las reglas de juego con los que este conjunto de trabajadprxs había ingresado al organismo. Con este mecanismo en el plazo de aproximadamente cuatro meses, más de 250 trabajadorxs pasaron a presupuesto evitándose el pasaje por la modalidad de contrato permanente.

Por otra parte, se generaron los mecanismos para que más de 200 trabajadorxs contratados en modalidad de “contrato permanente” pudieran ser evaluados rápidamente para pasar a presupuesto siguiendo lo dispuesto por el artículo 199 de la Ley N° 19.535 del 25 de setiembre del 2017, de Rendición de cuentas 2016.

En todo el proceso descrito participó activamente el SUINAU a través de la incorporación plena en el Grupo de Trabajo conformado.

b. GRUPO DE TRABAJO DE REORGANIZACIÓN DE CARGOS

En base al diagnóstico de estructura de cargos elaborado en julio de 2017, el Directorio decidió crear por resolución 3670/2017 del 22 de noviembre de 2017 un grupo de trabajo que pudiera analizar alternativas para desarrollar un plan de reorganización de las funciones, cargos y perfiles disciplinares que determine los mecanismos para que un importante conjunto del funcionariado del organismo pueda aspirar a ocupar cargos que se están desempeñando por vía de encargatura y cambio de función aprobados formalmente.

En términos prácticos, los objetivos del grupo de reorganización de cargos fueron:

- Realizar un diagnóstico preciso de lxs funcionarixs que se encuentran cumpliendo funciones de abogado, administrativo, educador social y psicólogo y no poseen formalmente el cargo;
- Establecer los posibles mecanismos para lograr reorganizar los cargos en las funciones de abogado, administrativo, educador social y



psicólogo, de tal manera que luego de instrumentados dichos mecanismos se logre que quienes ejerzan las mencionadas funciones posean formalmente el cargo correspondiente.

Dado el volumen de encargaturas y cambios de función existentes en el organismo, la propuesta procura organizar en etapas, algunos de los nudos centrales en relación a las diferencias existentes entre funcionarios y funcionarias que tienen determinados cargos presupuestales pero que efectivamente se desempeñan por encargatura o por cambio de función en otros cargos de otros escalafones.

En este sentido, contar con medidas para ordenar estos perfiles favorecerá a solucionar varias de las situaciones que hoy día se resuelven vía encargatura y cambios de función.

El Directorio, previo análisis de la situación de las encargaturas, resolvió comenzar en algunos cargos fundamentándose en la centralidad de su tarea en el organismo y en el importante grado de distorsión en la utilización de las encargaturas y cambios de función.

Por un lado, en cuanto al escalafón A se resolvió priorizar los cargos de psicólogos, abogados (a los que se agregó Asistentes Sociales a propuesta del grupo de trabajo) y del escalafón B educadores sociales. Por otra parte, se propone desarrollar un plan de reorganización de la situación del escalafón C que tiene la mayoría de sus trabajadores con encargaturas y cambios de función ocupados por trabajadores provenientes de otros escalafones.

En este sentido, se definieron dos claves para la reorganización: a. para los colectivos profesionales y técnicos de abogados, educadores sociales, psicólogos y trabajadores sociales, desarrollar concursos internos para la provisión de cargos presupuestales; b. para el caso de funciones administrativas, se dispuso que se hará un proceso de transformación de cargos ocupados.

En el caso de los llamados internos, se propuso realizar los llamados para las dependencias donde existan las encargaturas o cambios de función aprobados por Directorio. Asimismo, se propuso que el número de cargos presupuestales a llamar sea igual al número de encargaturas o cambios de función existentes.

Estas medidas deberían ser habilitadas para que el conjunto de funcionarios con dos años de antigüedad en el organismo que tengan esas titulaciones puedan acceder a esos cargos por concursos.

En el caso de las funciones administrativas, se realizará un proceso de transformación de cargos ocupados por el que se propondrá a quienes desempeñan vía encargatura o cambio de función tareas administrativas pero sus cargos no son del escalafón C, la transformación de sus cargos presupuestados al grado mínimo de ingreso en dicho escalafón.

Esto requiere de consentimiento de cada uno de los trabajadorxs y nunca podrá haber una disminución salarial, por lo que en caso que los trabajadorxs tengan grados superiores en sus escalafones de origen, la diferencia se establecerá por "compensación personal" que se absorberá en futuros ascensos.



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

Con este tipo de medidas la administración pretende comenzar a ordenar una situación que es endémica en el organismo que es la búsqueda de soluciones de contar con recursos profesionales o administrativos mediante el cambio de función o la encargatura.

Además, con este tipo de medidas se pretende comenzar a utilizar la figura de la encargatura y del cambio de función en menor cantidad de situaciones y alineadas a las verdaderas necesidades del organismo.

En este sentido, comenzar a reorganizar este conjunto de familias ocupacionales favorece también a un mayor conocimiento sobre los recursos humanos que el organismo cuenta para cada una de estas funciones

ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

La nueva estructura de cargos 2018 pretende, por un lado, habilitar el acceso a mejor información para la toma de decisiones en materia de gestión y desarrollo humano y por otro lado, simplificar y racionalizar la lógica de descripción de los cargos en el organismo y diferenciar ciertas familias ocupacionales que requieren una especificidad particular en el rediseño de la estructura.

A continuación, se desarrollan las diferentes propuestas que dan marco a la estructura de cargos 2018. Para enriquecer su fundamentación se toman los aportes del trabajo de consultoría elaborado por la asesoría del Instituto de Ciencia Política de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República.

a. MEJOR INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES

Una de los primeros cambios a visualizar es que además de la información relacionada a escalafones, grados, denominaciones de cargos, series y cantidad de puestos de trabajo creados, la nueva estructura de cargos integra información relacionada a la cantidad de ocupados y la cantidad de vacantes existentes.

Con esta modificación se pretende mejorar la planificación de la gestión y desarrollo humano en el organismo tanto en términos de nuevas necesidades que se vayan requiriendo según las políticas estratégicas que se prioricen en cada gestión, así como en términos del desarrollo de la carrera funcional.

NUEVO ESQUEMA DE ESTRUCTURA DE CARGOS 2018



b. SIMPLIFICACION DE SERIES EN ESTRUCTURA CARGOS 2018

Tal como se expuso en la síntesis de las dificultades encontradas en la estructura de cargos 2013, una de las mayores complejidades radicaba en la importante cantidad de series en de 4 de los 9 escalafones.

En este sentido, se diseñó una estructura que redujera la cantidad de series en cada escalafón siguiendo criterios de unificación por familias ocupacionales o disciplinares.



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

Esta decisión no significa que se pierda la especificidad de los perfiles ocupacionales, sino darle una nueva forma de representación en la estructura de cargos del organismo.

Al respecto, Ramos y Casas (2018: 15) afirman que la simplificación de series *“supone un avance sustantivo en la dirección correcta pasar a reagrupar a las viejas series en nuevas series conformadas en términos de “familias” que sí se estructuran en torno a ocupaciones para las que se requieren competencias similares (...) atenuando el ya descrito apego a las trayectorias disciplinares formales (...).”*

Sin embargo, los autores resaltan que continuar apelando a la serialización y a la lógica escalafonaria continúa generando rigideces en las carreras funcionales y en la diagramación de las tareas y puestos de trabajo que los organismos requieren, *“No obstante, consideramos importante remarcar que este cambio no consigue escapar de la tradición corporativa de titulaciones que hemos venido describiendo. Por ejemplo, el escalafón profesional, que se define por la cantidad de años formales que dura una carrera. Asimismo, el hecho de que los escalafones sigan estando determinados por el tipo de conocimientos y destrezas que hay que poseer para desarrollar determinado tipo de tareas, atributo que además clasifica jurídicamente al funcionario (el “cargo”), y no por la ocupación o el grupo de ocupaciones similares que realiza, determina la predominancia de la tradicional lógica corporativa basada en acreditaciones”* (Ramos y Casas, 2018: 14-15)

Si bien es atendible la observación que los autores realizan, se entendió que no era prudente repensar la lógica escalafonaria tal como es entendida en la Administración Pública en Uruguay.

En ese marco, se optó por un camino intermedio entre la extrema y la mínima serialización.

CUADRO: COMPARACIÓN DE CANTIDAD DE SERIES POR ESCALAFÓN ENTRE ESTRUCTURA DE CARGOS 2013 Y LA ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| ESTRUCTURA ACTUAL | | ESTRUCTURA PROYECTADA | |
|-------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|
| ESCALAFON | CANTIDAD DE SERIES | ESCALAFON | CANTIDAD DE SERIES |
| A | 46 | A | 8 ²⁴ |
| B | 22 | B | 8 ²⁵ |
| C | 1 | C | 1 |
| D | 19 | D | 8 ²⁶ |
| E | 16 | E | 4 ²⁷ |
| F | 2 | F | 1 |
| J | NC | J | NC |
| Q | NC | Q | NC |
| R | 4 | R | 0 |
| | | AI | 2 |

²⁴ De las ocho series, dos se eliminarán una vez que vaquen esos cargos

²⁵ De las ocho series, tres se eliminarán una vez que vaquen esos cargos

²⁶ De las ocho series, tres se eliminarán una vez que vaquen esos cargos

²⁷ De las cuatro series, una se eliminará una vez que vaquen esos cargos



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| | | | |
|--|--|----|----|
| | | CO | NC |
|--|--|----|----|

Para el diseño se definieron criterios de unificación y simplificación según sean las características de cada escalafón. Para los escalafones A y B, se optó por criterios de familias disciplinares. En el caso de los escalafones D y E, se optó por definir series genéricas y algunas particulares que reflejaran la especificidad de ciertos conjuntos de tareas. El escalafón F unificó las dos series en una sola. El escalafón C no tiene modificaciones ya que tiene una única. En cuanto al escalafón R, pasa a no tener cargos en ese escalafón por lo que no tiene series.

CUADRO: SERIES POR ESCALAFON

| | ESCALAFON A | ESCALAFON AI | ESCALAFON B | ESCALAFON C | ESCALAFON D | ESCALAFON E | ESCALAFON F |
|--------|------------------------------------|--------------------|---|----------------|----------------------|-------------|-------------|
| SERIES | Asistente social | Educación | Analista sistema o Analista programador | Administrativo | Contabilidad | Chofer | Servicios |
| | Ciencias económicas-Administración | Referente temático | Administración | | Enfermería | Cocinero | |
| | Ciencias sociales | | Bibliotecólogo | | Entrenador deportivo | Contención | |
| | Comunicación-información | | Derecho | | Especialización | Oficios | |
| | Contador | | Educación social | | Hospital | | |
| | Derecho | | Psicólogo | | Inspección | | |
| | Infraestructura | | Salud | | Personal | | |
| | Salud | | Técnico | | Sueldos | | |

c. NUEVA ESCALA DE GRADOS ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

La estructura de cargos 2018 propone una nueva escala de grados para los cargos de base con dos objetivos: por un lado, separar la escala de grados de los cargos base de los cargos y funciones de conducción y por otro, generar una escala que racionalice la utilización de los grados comenzando por el 1 dando cuenta de las diversas carreras que cada escalafón posee.



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

Con esta modificación se está haciendo uso de la autonomía que el INAU posee como Servicio Descentralizado para la definición de su estructura de cargos tanto en términos escalafonarios como en escalas de grados.

CUADRO: ESCALA DE GRADOS DE CARGOS BASE EN ESTRUCTURA CARGOS 2018

| ESCALA ACTUAL | ESCALA PROYECTADA | ESCALAFÓN A | ESCALAFÓN A I | ESCALAFÓN B | ESCALAFÓN C | ESCALAFÓN D | ESCALAFÓN E | ESCALAFÓN F |
|---------------|-------------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 11 | 9 | X | | X | | | | |
| 10 | 8 | X | | X | | | | |
| 9 | 7 | X | | X | X | X | | |
| 8 | 6 | X | X | X | X | X | | |
| 7 | 5 | X | X | X | X | X | X | |
| 6 | 4 | | X | | X | X | X | |
| 5 | 3 | | X | | X | X | X | X |
| 4 | 2 | | X | | X | X | X | X |
| 3 | 1 | | X | | X | X | X | X |

Si bien se reconoce la dificultad en términos de la cultura organizacional de realizar un nuevo cambio en la escala de grados debido a la reciente modificación en la estructura 2013, se entiende como una oportunidad de racionalizar la escala a los efectos de la carrera funcional de base separada de la de conducción que ha generado ciertas incongruencias en el manejo de las encargaturas y compensaciones.

Asimismo, se entiende que esta reformulación es perfectible ya que lo que intenta es reorganizar una escala ya existente pudiendo aún mantener ciertas anomalías que en el futuro sería oportuno analizar. En particular esto sucede con las diferencias en los grados mínimos de ingresos y de máximo de la carrera que no necesariamente reflejan un análisis de pertinencia de dichas diferencias sino más responden a prácticas diversas del organismo.

d. ESCALAFÓN DE ATENCIÓN INTEGRAL

Del análisis realizado de la estructura de cargos 2013 se observó que el Escalafón D "Especializado" presentaba 19 series y que concentraba a más del 67% del funcionariado presupuestado civil del organismo.

Son 2847 lxs funcionarixs que tienen cargos en el Escalafón D, de los cuales 1665 son presupuestados. En particular, interesa reflejar que entre las 19 series que lo integran, se encuentra la serie de Educación y Educación del Menor que concentra a 2516 funcionarixs. De éstos, son presupuestados 1426. Es decir que el **85,6% de lxs funcionarixs presupuestadxs en el escalafón D pertenecen a la serie educación con cargos de Educador I, II y III y**



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

coordinador Centro I, II y III. Las otras 18 series son para lxs 331 trabajadorxs restantes.

El funcionariado con cargos presupuestados de Educador y Coordinador representa al **58%** del funcionariado presupuestado en el organismo.

CUADRO: CANTIDAD DE TRABAJADORXS PRESUPUESTADXS EN INAU, EN EL ESCALAFÓN D Y EN CARGOS DE EDUCADOR Y COORDINADOR DE CENTRO (abril 2018)

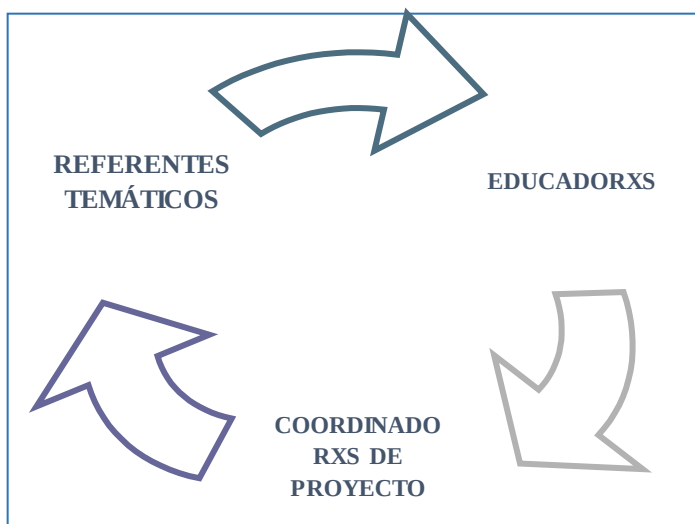
| Trabajadorxs presupuestadxs (civiles) | Cantidad | Porcentaje de T presupuestadxs en ESc. D y cargos de Educ/Coord sobre el total de prespuestadxs civiles |
|---|----------|---|
| En INAU | 2454 | |
| En el Escalafón D en INAU | 1665 | 67,8% |
| En cargos de Educador y Coordinador de Centro en INAU | 1426 | 58,1% |

La importante proporción del funcionariado que se encuentra presupuestado o con algún tipo de vínculo contractual en cargos de Educador y Coordinador de Centro coincide con la prioridad de dicho rol en la misión y visión del organismo.

El rol del Educador en particular, presenta una especificidad que identifica al INAU y que lo diferencia de otros organismos que tienen otros roles centrales en su accionar.

En este sentido, en la estructura de cargos 2018 se crea un escalafón particular para el INAU que reúna los diferentes cargos relacionadas a la atención integral de niños, niñas, adolescentes y sus familias.

Este escalafón se denomina ATENCION INTEGRAL (AI) y está conformado por las funciones de Educador, Coordinador de proyecto y Referente temático.





Esto significa tomar una decisión fundamental para el futuro del organismo en tanto, por un lado, permite revalorizar las funciones centradas en la atención integral a niños, niñas y adolescentes, relacionadas directamente a la misión y visión del organismo y por otra parte, promover e incentivar particularmente la carrera funcional relacionada a las mismas.

Es una forma de reconocer la particularidad de las tareas que se deben desarrollar para la promoción, protección y restitución de derechos de los niños, niñas y adolescentes.

De esta manera, también se toman decisiones que significan reordenar el Escalafón D para que sea ocupado por tareas propiamente relacionadas a la especialización.

Tal como Ramos y Casas (2018) plantean, la creación de un nuevo escalafón particular para el organismo es interesante en la medida que rompe con la tradicional estructura escalafonaria de la Administración Central. Sin embargo, los autores plantean que esta decisión no logra romper con la lógica escalafonaria per se que es lo que permitiría generar una estructura basada en tareas y no en los grupos ocupacionales en los que se organizan (2018: 17-18).

En relación a esto, quedará como un tema a ser analizado en futuras modificaciones a la estructura de cargos la posibilidad de pensar las tareas como eje organizador.

e. ESCALAFÓN DE CONDUCCIÓN

En el marco del análisis de la estructura de cargos 2013 y del estado de situación de su implementación se observaron varias cuestiones que determinaron la creación en la estructura de cargos 2018 de un Escalafón de Conducción.

Esta propuesta se enmarca en las transformaciones dadas en el Estatuto del Funcionario Público (Ley 19.121 del 20 de agosto del 2013) donde se crea un escalafón que nuclea a las funciones de alta conducción para los organismos de la Administración Central.

Amparándose en tal antecedente, en la estructura de cargos 2018 se crea un Escalafón de Conducción que en términos conceptuales se asemeja al mismo pero que haciendo uso de la autonomía que como Servicio Descentralizado se posee, se plantea ciertas variaciones.

Una de las primeras variantes es que el Escalafón de Conducción para INAU será comprendido por el conjunto de cargos y funciones de supervisión, conducción y alta conducción del organismo. Es decir: todas las tareas relacionadas a la conducción están comprendidas lo que en la escala de grados de la estructura de cargos 2013 se representaba a partir del grado 10 al 16 (exceptuando los cargos relacionados a los cargos profesionales y técnicos de los escalafones A y B).



Una segunda variante es en que el Escalafón de Conducción en INAU combina la existencia de cargos y de funciones mientras que en el Estatuto del Funcionario Público solamente está integrado por funciones.

Son funciones los puestos de trabajo de la carrera administrativa que tienen una vocación de ocupación temporal, son concursados para su ingreso y se diseña e implementa un compromiso de gestión por el cual son evaluados para su mantenimiento y posible renovación.

En la medida que aún no está aprobado el Reglamento de Funciones no está estipulado el período de vigencia de las funciones ni las características de su concurso y compromisos de gestión.

Sin embargo, sí pueden adelantarse algunas cuestiones de carácter general de la propuesta del Escalafón de Conducción.

En primer lugar, las denominaciones de los cargos y funciones en la estructura de cargos 2018 en el Escalafón de Conducción, serán genéricas. Esto da cuenta de la lógica de simplificación que permea a toda la nueva estructura. Asimismo, va en línea con la necesaria flexibilidad que toda organización requiere en la gestión de sus recursos humanos. La mayoría de los cargos de conducción en la estructura de cargos 2013 eran denominados en base a las reparticiones donde se desempeñaban (por ejemplo: Director División Servicios Generales, Director Departamento de Adopciones, Director de Establecimiento Tiempo Completo, Jefe Sección Desarrollo RRHH y así sucesivamente). Al decir de Ramos y Casas (2018)

“Esta correspondencia entre el nombre del cargo y la oficina delimita con mucha claridad las competencias de ese cargo específico, en el caso de que los perfiles y tareas se encuentren formalmente definidas por una norma. La definición legal de los cargos monocráticos, estructurados en un sistema de subordinación jerárquica, con competencias claramente establecidas, es una garantía que los modernos Estados de Derecho brindan, tanto para el administrador como para el administrado, sobre las decisiones que le competen a esa jerarquía y permitiendo una clara identificación y rendición de cuentas. Sin embargo, esto va en detrimento de una concepción moderna, polivalente de los puestos de trabajo y de la flexibilidad necesaria para gestionar los recursos humanos de una organización.” (Ramos y Casas, 2018: 6)

Por esta razón, es que los cargos y funciones tendrán denominaciones genéricas, aunque para algunos casos sea pertinente desarrollar perfiles de cargo específicos. Se parte de la base que es prioritario contar con competencias genéricas de conducción según sea el grado de jerarquía donde el perfil de formación o específico no sea lo prioritario. Aquellos cargos de conducción que estén hoy en día ocupados mantendrán su denominación actual.

En segundo lugar, dada la aprobación del artículo de ascenso interescafonario, no existirán limitaciones de escalafón origen para concursar por puestos de trabajo de conducción. No será necesario tener cargos presupuestados de conducción para ascender. Las limitantes estarán dadas por las descripciones de los cargos y los requisitos que se establezcan para su ocupación.



En tercer lugar, será necesario analizar el sistema de evaluaciones que tiene el organismo ya que el concurso de cargos o funciones, requiere de la mejora de los procedimientos y herramientas que permita contar con información fiable para la toma de decisiones sobre el desempeño. Este aspecto es pertinente también para el resto de los cargos.

A. FUNCIONES: ALGUNAS NOCIONES GENERALES

En cuanto a las funciones, se pueden delinear algunos aspectos generales en su concepción.

A.1 Fortalezas de las funciones

Por un lado, se observan varias fortalezas en su existencia. Para comenzar, las funciones serán concursadas, lo que da garantías de transparencia a todo el funcionariado en su designación. En este sentido, se evita que la encargatura, que es un instrumento legal para un conjunto de situaciones previstas por la norma, sea utilizada como un instrumento de designación discrecional para tareas con vocación de permanencia.

En segundo lugar, la función ya no está asociada a lo precario y urgente, sino que se desarrolla en el marco de un modelo de gestión y valoración. Se institucionaliza la cuestión de lo transitorio de las funciones, pero alineadas a proyectos de gestión y evaluaciones de los mismos.

En relación a esto, en tercer lugar, lo transitorio está enmarcado en la necesidad de congruencia dinámica entre los planes estratégicos del organismo y las planificaciones operativas de cada una de las áreas organizativas. Las funciones requieren de la existencia de un compromiso de gestión que establezca claramente los objetivos y metas de la gestión e indicadores claros para su evaluación.

El período de vigencia de las funciones no está aún establecido y deberá reglamentarse. Sin embargo, se ha definido que las funciones podrán ser renovadas por una única vez sin necesidad de concurso por igual cantidad de tiempo previa evaluación favorable del desempeño y de la gestión del compromiso de gestión. Pasado ese plazo de renovación o por existencia de una evaluación negativa, se vuelve a llamar a concurso. En caso de no ganar nuevamente una función o ser evaluado negativamente, el funcionario vuelve a su cargo presupuestal. Se mantiene la reserva del cargo por el tiempo que el funcionariado con funciones de conducción esté desempeñándolas. El cargo presupuestal del funcionario que ocupa provisoriamente una función de conducción o alta conducción le pertenece al funcionario y no queda vacante cuando ese funcionario accede a una función de este escalafón (ver en apartado a.1 y cuadro contiguo información más detallada).



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

Por último, las funciones tienen como fortaleza que la actualizando su estructura de conducción a las necesidades vayan desarrollando en la medida que la atención a la infancia requiere de modificaciones sensibles en los cargos, a lo largo del tiempo.

A.2 Ocupación de funciones y cargos presupuestales

Por otro lado, es necesario clarificar algunas cuestiones de ocupación de cargos presupuestales y el ejercicio simultáneo.

En cuanto a la ocupación de los cargos presupuestales por funciones, al igual que con los cargos, las funciones concursadas por cualquier funcionario que cumpla los requisitos estipulados en los llamados cuyos cargos presupuestales son de cualquier escalafón y grado.

Se parte de la definición de que los cargos presupuestales son de ejercicio de funciones de conducción.

Cuando un/a trabajador/a gana un concurso de funciones inherentes a su cargo, en caso de ser el cargo asignado a otro trabajador.

En este sentido, en el caso hipotético de que un funcionario gana un concurso de funciones inherentes a su cargo, el cargo asignado volverá a ejercer su cargo presupuestal. Si alguna vez el cargo de funciones inherentes a su cargo, ese trabajador volverá a ocupar el cargo presupuestal.

Cuando el cargo presupuestal no es de conducción, la asignación no define que otro trabajador/a se desempeñe en ese cargo. En caso afirmativo, eso no significa la pérdida del cargo presupuestal (ver ejemplo 1 en cuadro contiguo).

Por otra parte, otro asunto es cuando se concursan cargos presupuestales y simultáneamente se está en el desempeño de un cargo de conducción.

Una vez que se concursen las promociones y ascensos, los cargos presupuestales detentarán los mismos. Sin embargo, quienes ganen cargos de conducción asimismo se desempeñarán en el cargo de conducción (pues todavía no se ha implementado los concursos de conducción), en otros puestos de trabajo de conducción. En esos casos, la Administración ofrecerá nuevamente la asignación de los cargos de conducción cuando se desarrollen los concursos de promociones y ascensos, y los concursos de funciones de conducción para dichos puestos.

Si se ganan cargos de conducción y se desempeñan en el cargo de conducción, esos cargos no quedarán asignados a otros funcionarios (ver ejemplo 2 en cuadro contiguo).

Ejemplos de implementación de funciones de conducción:

Ejemplo 1: El/la funcionario/a XXX tiene el cargo presupuestal de Director/a de Proyecto de Atención Integral I.

El/la funcionario/a XXX concursa para la función de Director/a Departamental y la gana. En tanto el/la funcionario/a XXX se desempeñe como Director/a Departamental, el cargo de Director/a de Proyecto de Atención Integral I será asignado al funcionario/a FFF. En caso de cesar de la función de Director/a Departamental, el/la funcionario/a XXX volverá a desempeñarse como Director/a de Proyecto de Atención Integral I (siempre y cuando el cese no esté vinculado a procesos disciplinarios) y quien desempeñaba esas funciones en su cargo, el/la funcionario/a FFF, volverá a su correspondiente cargo presupuestal en el que se desempeñaba antes de asumir las mismas.

Ejemplo 2: El/la funcionario/a XXX gana mediante concurso de promociones y ascensos el cargo presupuestal de Director/a de Proyecto de Atención Integral I. El/la funcionario/a XXX se desempeña por vía de la encargatura en la función de Director/a Departamental. El/la funcionario/a XXX se notificará de la resolución de designación en el cargo presupuestal de Director/a de Proyecto de Atención Integral I. El Directorio le ofrecerá nuevamente la encargatura en la función de Director/a Departamental al/la funcionario/a XXX. Dicha encargatura tendrá por fecha límite el período de vigencia de las funciones de Director/a Departamental. En tanto el/la funcionario/a XXX se desempeñe en la función de Director/a Departamental, el cargo de Director/a de Proyecto de Atención Integral I será ocupado por otro funcionario/a BBB.

En caso de cesar de la función de Director/a Departamental, el/la funcionario/a XXX volverá a desempeñarse como Director/a de Proyecto de Atención Integral I (siempre y cuando el cese no esté vinculado a procesos disciplinarios); quien desempeñaba esas funciones volverá a su correspondiente cargo presupuestal en el que se desempeñaba antes de asumir las mismas.

B. CARGOS Y FUNCIONES: CANTIDAD Y CRITERIOS

Tal como se explicitó antes, se tomó la decisión que el Escalafón de Conducción en el INAU combine cargos y funciones.

Esto trae aparejada otra decisión, a saber: cuáles puestos de trabajo serán cargos y cuáles funciones.

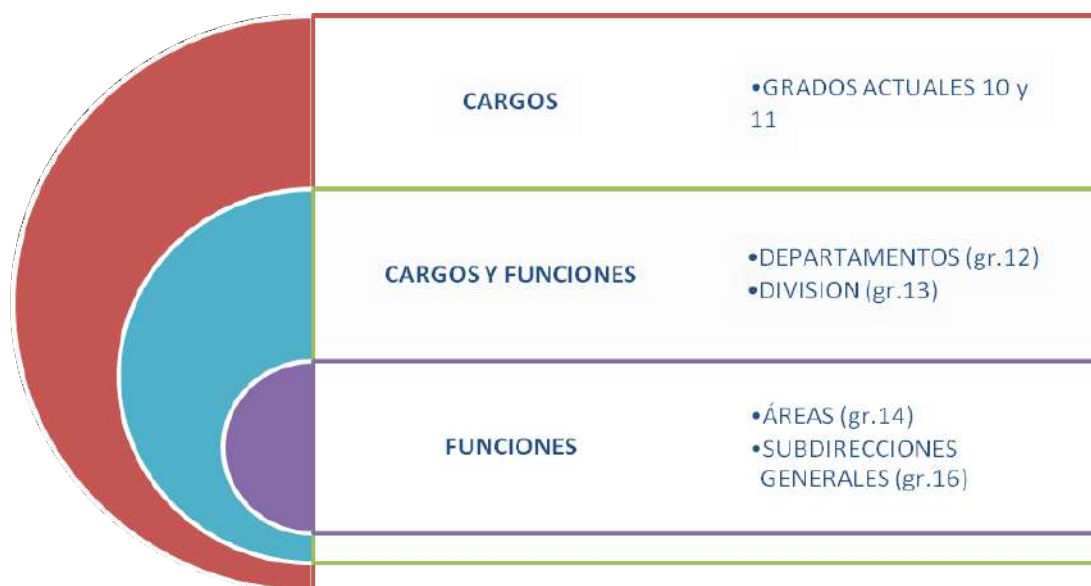
Entre los tres escenarios posibles (todas funciones; todos cargos o una combinación de ambos), optar por un escenario que combine cargos y funciones supone desarrollar un análisis de cuáles son los criterios que determinen unos u otros.

Al decir de Ramos y Casas (2018: 25) la lógica de las funciones “se establece cuando se quiere que los directivos públicos tengan mayor libertad para gestionar en pos de los objetivos institucionales, y que a la vez la conducción política tenga los mecanismos para reemplazar a esos directivos cuando los objetivos no se cumplen. Es con esta perspectiva que la pertinencia, composición y governance de este escalafón en INAU debe ser analizada.”

En este sentido, se optó por priorizar la lógica de funciones para lo que se denomina “alta conducción”, que exista un nivel medio donde convivan ambas lógicas y un nivel de conducción más operativa cuyos puestos de trabajo sean cargos.

A la hora de operacionalizar estas decisiones se observa el siguiente cuadro (se utilizan los grados de la escala de grados de la estructura de cargos 2013 de manera de favorecer la comprensión):

CUADRO: IDENTIFICACION DE CARGOS Y FUNCIONES SEGÚN LOS NIVELES DE LA ESTRUCTURA DE CONDUCCION DEL ORGANISMO



Esta decisión supone que las funciones se centrarán en primer lugar en una lógica de grados donde la alta conducción sea toda ocupada por funciones.

Esto supone procurar la conformación de una interfase entre la burocracia consolidada y la administración política que de manera profesional favorezcan a un mejor desarrollo y profesionalización de los objetivos institucionales.

A la hora de determinar los criterios para la definición de funciones y cargos en el nivel medio de conducción se tomó como criterio para la identificación de las funciones la referencia a puestos de trabajo relacionados directamente a la atención a niños, niñas, adolescentes y sus familias y a las áreas dependientes de Directorio. Los puestos de trabajo referidos a tareas de soporte, apoyo y administración a las tareas sustantivas serán cargos.

CUADRO: CRITERIOS DE DEFINICION DE CARGOS Y FUNCIONES EN NIVEL MEDIO DE CONDUCCION



Claramente los criterios decididos son pasibles de ser discutidos dado el recorte que hace en relación al tipo de tarea que representan. Sin embargo, se entiende que con este tipo de decisiones se preserva a futuro a la institución de rigideces en su estructura que le impidan desarrollar los cambios necesarios para adecuarse a las necesidades de políticas públicas que la infancia, la adolescencia y sus familias requieran. En tanto, debe señalarse, que al igual que el resto de definiciones respecto a la estructura de cargos, este aspecto también fue acordado en el ámbito bipartito con el SUINAU.

Por otra parte, en términos cuantitativos, a la hora de evaluar la cantidad de cargos y funciones, se encuentra una amplia mayoría de cargos que superan a las funciones en una proporción de 5 a 1. A continuación puede observarse cómo queda diseñado el escalafón de conducción y la definición de cargos y funciones.

CUADRO: DISEÑO DEL ESCALAFON DE CONDUCCION



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| ESC | GRAD | DENOMINACIÓN | CANT. CARGOS | CARGOS OCUPADOS | CARGOS VACANTES | CANTIDAD FUNCIONES |
|-----|------|--|--------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| P | | PRESIDENTE/A | 1 | 1 | 1 | 0 |
| P | | DIRECTOR/A | 2 | 2 | 2 | 0 |
| | | SECRETARIO GENERAL (Ley 19.355 artículo 580) | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | SECRETARIO EJECUTIVO PRIMERA INFANCIA (Ley 19.355 artículo 580) | 0 | 0 | 0 | 1 |
| CO | 6 | Dirección Subdirección General | 0 | 0 | 0 | 3 |
| CO | 5 | Dirección Área | 0 | 0 | 0 | 7 |
| CO | 5 | Dirección Departamental I | 0 | 0 | 0 | 1 |
| CO | 5 | Dirección Departamental II | 0 | 0 | 0 | 1 |
| CO | 5 | Dirección Departamental III | 0 | 0 | 0 | 15 |
| CO | 5 | Jefe Departamental (al vacar se transforma en Función CO 5 Dirección Departamental III) | 2 | 2 | 0 | 0 |
| CO | 4 | Dirección División | 4 | 0 | 4 | 22 |
| CO | 4 | Director División Financiero Contable (al vacar se transforma en Dirección División CO 4) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| CO | 4 | Director División Recursos Humanos (al vacar se transforma en CO 4 Dirección División) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| CO | 3 | Dirección Departamento | 27 | 0 | 27 | 52 |
| CO | 3 | Director Departamento Sueldos (al vacar se transforma en CO 3 Dirección Departamento) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| CO | 3 | Dirección de Contabilidad Presupuestal (al vacar se transforma en CO 3 Dirección Departamento) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| CO | 3 | Dirección Administrativa | 32 | 0 | 32 | 0 |
| CO | 2 | Jefatura I | 22 | 0 | 22 | 0 |
| CO | 2 | Jefe Departamento (al vacar se transforma en CO 2 Jefatura I) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| CO | 2 | Dirección Proyecto Atención Integral I | 23 | 0 | 23 | 0 |
| CO | 2 | Director Establecimiento División Rehabilitación (al vacar se transforma en CO 2 Dirección Proyecto Atención Integral I) | 3 | 3 | 0 | 0 |
| CO | 1 | Dirección Proyecto Atención Integral II | 185 | 0 | 185 | 0 |
| CO | 1 | Jefatura II | 125 | 0 | 125 | 0 |
| CO | 1 | Jefe Sección (al vacar se transforma en CO 1 Jefatura II) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| CO | 1 | Supervisión Proyectos Atención Integral | 105 | 0 | 105 | 0 |
| CO | 1 | Supervisor Escuela Funcionarios (al vacar se transforma en CO 1 Supervisión) | 2 | 2 | 0 | 0 |
| CO | 1 | Supervisión | 11 | 0 | 11 | 0 |
| CO | 1 | Auditoría | 9 | 0 | 9 | 0 |
| CO | 1 | Inspección General | 8 | 0 | 8 | 0 |



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

VI. ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

Para finalizar el informe, se presenta la nueva estructura de cargos y funciones, seguida de la tabla de equivalencias entre la estructura de cargos 2013 y la nueva.

| ESC | GRADO | DENOMINACIÓN | CANTIDAD DE CARGOS | CARGOS OCUPADOS | CARGOS VACANTES | CANTIDAD DE FUNCIONES |
|-----|-------|---|--------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------------|
| P | | PRESIDENTE/A | 1 | 1 | 0 | 0 |
| P | | DIRECTOR/A | 2 | 2 | 0 | 0 |
| | | SECRETARIO GENERAL (Ley 19.355 artículo 580) | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | SECRETARIO EJECUTIVO PRIMERA INFANCIA (Ley 19.355 artículo 580) | 1 | 0 | 0 | 1 |
| CO | 6 | Director/a Subdirección General | 0 | 0 | 0 | 3 |
| CO | 5 | Director/a Área | 0 | 0 | 0 | 7 |
| CO | 5 | Director/a Departamental I | 0 | 0 | 0 | 1 |
| CO | 5 | Director/a Departamental II | 0 | 0 | 0 | 1 |
| CO | 5 | Director/a Departamental III | 0 | 0 | 0 | 15 |
| CO | 5 | Jefe Departamental (al vacar se transforma en Función CO 5 Director/a Departamental III) | 2 | 2 | 0 | 0 |
| CO | 4 | Director/a División | 4 | 0 | 4 | 22 |
| CO | 4 | Director División Financiero Contable (al vacar se transforma en CO 4 Director/a División) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| CO | 4 | Director División Recursos Humanos (al vacar se transforma en CO 4 Director/a División) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| CO | 3 | Director/a Departamento | 27 | 0 | 27 | 52 |
| CO | 3 | Director Departamento Sueldos (al vacar se transforma en CO 3 Director/a Departamento) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| CO | 3 | Dirección de Contabilidad Presupuestal (al vacar se transforma en CO 3 Director/a Departamento) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| CO | 3 | Director/a Administrativa | 32 | 0 | 32 | 0 |
| CO | 2 | Jefe/a I | 21 | 0 | 21 | 0 |
| CO | 2 | Jefe Departamento (al vacar se transforma en CO 2 Jefe/a I) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| CO | 2 | Director/a Proyecto Atención Integral I | 23 | 0 | 23 | 0 |
| CO | 2 | Director Establecimiento División Rehabilitación (al vacar se transforma en CO 2 Director/a Proyecto Atención Integral I) | 3 | 3 | 0 | 0 |
| CO | 1 | Director/a Proyecto Atención Integral II | 182 | 0 | 182 | 0 |
| CO | 1 | Jefe/a II | 125 | 0 | 125 | 0 |
| CO | 1 | Jefe Sección (al vacar se transforma en CO 1 Jefe/a II) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| CO | 1 | Supervisor/a Proyectos Atención Integral | 105 | 0 | 105 | 0 |
| CO | 1 | Supervisor Escuela Funcionarios (al vacar se transforma en CO 1 Supervisor/a) | 2 | 2 | 0 | 0 |
| CO | 1 | Supervisor/a | 12 | 0 | 12 | 0 |
| CO | 1 | Auditor/a | 9 | 0 | 9 | 0 |
| CO | 1 | Inspector/a General | 8 | 0 | 8 | 0 |
| ESC | GRADO | DENOMINACIÓN | SERIE | CANTIDAD DE CARGOS OCUPADOS | VACANTES | |



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| ESTRUCTURA CARGOS PRESUPUESTALES CIVILES | | | | | | |
|--|---|--|---|-----|-----|-----|
| A | 9 | Profesional I (al vacar se transforma en A 8 Profesional II - Serie Ciencias Sociales) | Ciencias Sociales | 1 | 1 | 0 |
| A | 8 | Profesional II | Ciencias Sociales | 12 | 6 | 6 |
| A | 8 | Profesional II | Salud | 22 | 21 | 1 |
| A | 8 | Profesional II | Ciencias económicas-Administración | 3 | 2 | 1 |
| A | 8 | Profesional II | Derecho | 8 | 0 | 8 |
| A | 8 | Profesional II | Infraestructura | 4 | 0 | 4 |
| A | 7 | Auditor I (al vacar se transforma en CO 1 Auditor/a) | Contador | 1 | 1 | 0 |
| A | 7 | Auditor I (al vacar se transforma en CO 1 Auditor/a) | Asistente Social | 2 | 2 | 0 |
| A | 7 | Profesional III | Ciencias Sociales | 6 | 3 | 3 |
| A | 7 | Profesional III | Salud | 64 | 64 | 0 |
| A | 7 | Profesional III | Ciencias económicas-Administración | 3 | 3 | 0 |
| A | 7 | Profesional III | Derecho | 25 | 15 | 10 |
| A | 7 | Profesional III | Infraestructura | 1 | 1 | 0 |
| A | 6 | Profesional IV | Comunicación-Información | 2 | 2 | 0 |
| A | 6 | Profesional IV | Ciencias Sociales | 102 | 90 | 12 |
| A | 6 | Profesional IV | Salud | 112 | 112 | 0 |
| A | 6 | Profesional IV | Derecho | 35 | 6 | 29 |
| A | 6 | Profesional IV | Infraestructura | 13 | 2 | 11 |
| A | 6 | Profesional IV | Ciencias económicas-Administración | 15 | 0 | 15 |
| A | 5 | Profesional V | Ciencias Sociales | 131 | 38 | 93 |
| A | 5 | Profesional V | Salud | 252 | 52 | 200 |
| A | 5 | Profesional V | Comunicación-Información | 7 | 0 | 7 |
| A | 5 | Profesional V | Infraestructura | 0 | 0 | 0 |
| A | 5 | Profesional V | Ciencias económicas-Administración | 0 | 0 | 0 |
| A | 5 | Profesional V | Derecho | 0 | 0 | 0 |
| B | 9 | Técnico SIPI (AL VACAR SE TRANSFORMA EN B 8 Técnico II - Serie Técnica) | Analista Sistema o Analista Programador | 1 | 1 | 0 |
| B | 8 | Técnico II | Administración | 2 | 2 | 0 |
| B | 7 | Técnico III | Administración | 4 | 4 | 0 |
| B | 7 | Técnico III | Educación Social | 7 | 0 | 7 |
| B | 7 | Técnico III | Derecho | 0 | 0 | 0 |
| B | 6 | Técnico IV | Educación Social | 43 | 35 | 8 |
| B | 6 | Técnico IV | Salud | 4 | 4 | 0 |
| B | 6 | Técnico IV | Administración | 6 | 6 | 0 |
| B | 6 | Técnico IV | Técnica | 4 | 3 | 1 |
| B | 6 | Técnico IV | Derecho | 5 | 4 | 1 |
| B | 6 | Técnico IV (al vacar se transforma en A 6 Profesional IV - | Psicólogo | 1 | 1 | 0 |



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| | | | | | | |
|----|---|--|--------------------|------|-----|------|
| | | Serie Salud) | | | | |
| B | 6 | Técnico IV (al vacar se transforma en A 6 Profesional IV - Serie Comunicación-información) | Bibliotecólogo | 1 | 1 | 0 |
| B | 5 | Técnico V | Educación Social | 82 | 40 | 42 |
| B | 5 | Técnico V | Técnica | 13 | 6 | 7 |
| B | 5 | Técnico V | Derecho | 7 | 4 | 3 |
| B | 5 | Técnico V | Administración | 2 | 2 | 0 |
| C | 7 | Administrativo I | Administrativo | 1 | 0 | 1 |
| C | 6 | Administrativo II | Administrativo | 57 | 0 | 57 |
| C | 5 | Administrativo III | Administrativo | 40 | 0 | 40 |
| C | 4 | Jefe de Sección (al vacar se transforma en C 3 Administrativo IV) | Administrativo | 4 | 4 | 0 |
| C | 3 | Sub Jefe Sección (al vacar se transforma C 3 Administrativo IV) | Administrativo | 5 | 5 | 0 |
| C | 3 | Administrativo IV | Administrativo | 64 | 41 | 23 |
| C | 2 | Administrativo V (al vacar se transforma en C 3 Administrativo IV) | Administrativo | 3 | 3 | 0 |
| C | 1 | Administrativo VI | Administrativo | 248 | 34 | 214 |
| AI | 6 | ATENCIÓN INTEGRAL I | Referente temático | 41 | 0 | 41 |
| AI | 5 | ATENCIÓN INTEGRAL II | Referente temático | 24 | 0 | 24 |
| AI | 5 | COORDINACIÓN PROYECTO II | EDUCACION | 105 | 1 | 104 |
| AI | 4 | COORDINACIÓN PROYECTO III | EDUCACION | 63 | 2 | 61 |
| AI | 3 | COORDINACIÓN PROYECTO IV (al vacar se transforma en AI 3 ATENCIÓN INTEGRAL IV - Serie EDUCACION) | EDUCACION | 12 | 12 | 0 |
| AI | 3 | ATENCIÓN INTEGRAL IV | EDUCACION | 557 | 557 | 0 |
| AI | 2 | ATENCIÓN INTEGRAL V | EDUCACION | 190 | 190 | 0 |
| AI | 1 | ATENCIÓN INTEGRAL VI | EDUCACION | 2116 | 664 | 1452 |
| D | 7 | ESPECIALISTA I | INSPECCIÓN | 7 | 2 | 5 |
| D | 7 | Auditor I (al vacar se transforma en CO 1 Auditoría) | Especialización | 1 | 1 | 0 |
| D | 6 | ESPECIALISTA II | INSPECCIÓN | 5 | 5 | 0 |
| D | 6 | Especialista II (al vacar se transforma en C 6 Administrativo II - Serie Administración) | Especialización | 1 | 1 | 0 |
| D | 6 | Especialista II (al vacar se transforma en C 6 Administrativo II - Serie Administración) | Personal | 1 | 1 | 0 |
| D | 6 | Especialista II (al vacar se transforma en C 6 Administrativo II - Serie Administración) | Sueldos | 1 | 1 | 0 |
| D | 5 | Especialista III (al vacar se transforma en C 6 Administrativo II - Serie Administración) | Sueldos | 1 | 1 | 0 |
| D | 5 | Especialista III (al vacar se transforma en C 6 Administrativo II - Serie Administración) | Contabilidad | 1 | 1 | 0 |
| D | 5 | ESPECIALISTA III | Especialización | 49 | 12 | 37 |
| D | 5 | ESPECIALISTA III | INSPECCIÓN | 10 | 5 | 5 |
| D | 4 | ESPECIALISTA IV | Especialización | 1 | 0 | 1 |
| D | 4 | Especialista IV (al vacar se transforma en C 3 Administrativo IV - Serie Administración) | Contabilidad | 1 | 1 | 0 |
| D | 4 | Especialista IV (al vacar se transforma en D 3 Especialista V - Serie Enfermería) | ENFERMERIA | 4 | 4 | 0 |
| D | 3 | ESPECIALISTA V | INSPECCIÓN | 30 | 5 | 25 |
| D | 3 | ESPECIALISTA V | Especialización | 38 | 35 | 3 |
| D | 3 | ESPECIALISTA V | ENFERMERIA | 15 | 15 | 0 |
| D | 3 | Especialista V (al vacar se transforma en C 3 Administrativo IV - Serie Administración) | Contabilidad | 3 | 3 | 0 |



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| | | | | | | |
|-----------------------------------|----|---|----------------------|-----|-----|----|
| D | 3 | Especialista V (al vacar se transforma en C 3 Administrativo IV - Serie Administración) | Personal | 4 | 4 | 0 |
| D | 3 | Especialista V (al vacar se transforma en C 3 Administrativo IV - Serie Administración) | Sueldos | 4 | 4 | 0 |
| D | 2 | ESPECIALISTA VI | Especialización | 50 | 50 | 0 |
| D | 2 | ESPECIALISTA VI | ENFERMERIA | 5 | 5 | 0 |
| D | 2 | Especialista VI (al vacar se transforma en C 3 Administrativo IV - Serie Administración) | Contabilidad | 2 | 2 | 0 |
| D | 1 | ESPECIALISTA VII | Especialización | 88 | 44 | 44 |
| D | 1 | ESPECIALISTA VII | HOSPITAL | 74 | 29 | 45 |
| D | 1 | ESPECIALISTA VII | Entrenador Deportivo | 4 | 1 | 3 |
| D | 1 | ESPECIALISTA VII | ENFERMERIA | 18 | 6 | 12 |
| E | 5 | OFICIAL I | OFICIOS | 3 | 0 | 3 |
| E | 4 | Jefe (al vacar se transforma en E 4 Oficial II - Serie chofer) | CHOFER | 1 | 1 | 0 |
| E | 4 | OFICIAL II | CHOFER | 58 | 0 | 58 |
| E | 4 | OFICIAL II | OFICIOS | 3 | 0 | 3 |
| E | 3 | OFICIAL III | COCINERO | 20 | 20 | 0 |
| E | 3 | OFICIAL III | CHOFER | 15 | 10 | 5 |
| E | 3 | OFICIAL III | OFICIOS | 14 | 14 | 0 |
| E | 2 | OFICIAL IV | CHOFER | 10 | 10 | 0 |
| E | 1 | OFICIAL V | CHOFER | 63 | 24 | 39 |
| E | 1 | OFICIAL V | OFICIOS | 18 | 11 | 7 |
| E | 1 | OFICIAL V | COCINERO | 68 | 22 | 46 |
| E | 1 | OFICIAL V (al vacar se transforma en AI 1 Atención Integral VI Serie Educación) | CONTENCION | 50 | 12 | 38 |
| F | 3 | Auxiliar I | Servicios | 13 | 13 | 0 |
| F | 3 | Encargado I (al vacar se transforma en F 1 Auxiliar III) | Servicios | 16 | 16 | 0 |
| F | 2 | Auxiliar II | Servicios | 1 | 1 | 0 |
| F | 1 | Auxiliar III | Servicios | 0 | 0 | 0 |
| ESTRUCTURA CARGOS DOCENTES | | | | | | |
| J | 10 | DIRECTOR DE ESTABLECIMIENTO 2DA CATEGORIA (al vacar se transforma en CO 1 Director/a Proyecto de atención integral) | | 1 | 1 | 0 |
| J | 10 | DIRECTOR DE ESTABLECIMIENTO HOGAR DIURNO (INTERIOR) (al vacar se transforma en CO 1 Director/a Proyecto de atención integral) | | 6 | 6 | 0 |
| J | 10 | DIRECTOR DOCENTE PRIMERA INFANCIA (al vacar se transforma en CO 1 Director/a Proyecto de atención integral) | | 1 | 1 | 0 |
| J | 8 | PROFESOR 30 HORAS | | 9 | 7 | 2 |
| J | 7 | MAESTRO TECNICO TALLER (al vacar se transforma en J 6 Maestro I) | | 5 | 5 | 0 |
| J | 7 | MAESTRO ESTAB. 1a.CAT. (al vacar se transforma en J 6 Maestro I) | | 24 | 24 | 0 |
| J | 6 | PROFESOR ED.FISICA 40HS. (al vacar se transforma en PROFESOR 40 horas) | | 5 | 5 | 0 |
| J | 6 | PROFESOR ED.FISICA 20 HS. (al vacar se transforma en PROFESOR 20 horas) | | 2 | 2 | 0 |
| J | 6 | MAESTRO ESTABLECIMIENTO 2DA CATEGORIA (al vacar se transforma en J 6 Maestro I) | | 3 | 3 | 0 |
| J | 6 | Maestro I | | 151 | 151 | 0 |
| J | 5 | Maestro II | | 35 | 1 | 34 |

ESTRUCTURA CONTRATOS FUNCION PUBLICA



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| ESC | GRADO | DENOMINACION | SERIE | CANTIDAD DE FUNCIONES |
|-----|-------|---|----------------------|-----------------------|
| A | 7 | PROFESIONAL III | SALUD | 4 |
| A | 7 | PROFESIONAL III | CIENCIAS SOCIALES | 2 |
| A | 6 | PROFESIONAL IV | DERECHO | 7 |
| A | 6 | PROFESIONAL IV | SALUD | 4 |
| A | 5 | PROFESIONAL V | CIENCIAS SOCIALES | 4 |
| A | 5 | PROFESIONAL V | SALUD | 17 |
| B | 5 | TECNICO V | TECNICA | 2 |
| B | 5 | TECNICO V | EDUCACION SOCIAL | 1 |
| C | 3 | ADMINISTRATIVO II | ADMINISTRATIVO | 2 |
| C | 1 | ADMINISTRATIVO IV | ADMINISTRATIVO | 3 |
| D | 2 | ESPECIALISTA VI | ESPECIALIZACION | 1 |
| D | 2 | ESPECIALISTA VI | HOSPITAL | 1 |
| D | 1 | ESPECIALISTA VII | HOSPITAL | 31 |
| D | 1 | ESPECIALISTA VII | ESPECIALIZACION | 36 |
| D | 1 | ESPECIALISTA VII | ENFERMERIA | 12 |
| D | 1 | ESPECIALISTA VII | ENTRENADOR DEPORTIVO | 1 |
| AI | 1 | ATENCION INTEGRAL VI | EDUCACION | 417 |
| E | 1 | OFICIAL V | CHOFER | 17 |
| E | 1 | OFICIAL V | COCINERO | 5 |
| E | 1 | OFICIAL V (al momento de la presupuestación según artículo 264 de la ley 18966 se transforma en AI 1 Atención integral VI- Serie Educación) | CONTENCION | 35 |
| E | 1 | OFICIAL V | OFICIOS | 2 |
| J | 6 | MAESTRO | | 15 |
| R | 7 | Jefe Departamento (al momento de la presupuestación según artículo 264 de la ley 18966 se transforma en A 5 Profesional V - Serie Salud) | | 1 |



ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

TABLA DE EQUIVALENCIAS

**ESTRUCTURA DE CARGOS 2013-
ESTRUCTURA 2018**

| CARGOS EN LA ESTRUCTURA 2018 | | CARGOS EN LA ESTRUCTURA 2018 | | CARGOS EN LA ESTRUCTURA 2018 | | CARGOS EN LA ESTRUCTURA 2018 | |
|------------------------------|-------|--|-----------------|------------------------------|-------|---|-------|
| ESC | GRADO | DENOMINACIÓN | SERIE | ESC | GRADO | DENOMINACIÓN | SERIE |
| P | | Presidente | | P | | Presidente | |
| P | | Director | | P | | Director | |
| | | Secretaría General (art. 580 ley 19.355) | | | | Secretaría General (art. 580 ley 19.355) | |
| | | Secretaría Ejecutiva de Primera Infancia (art. 580 ley 19.355) | | | | Secretaría Ejecutiva de Primera Infancia (art. 580 ley 19.355) | |
| R | 14 | Jefe Departamental | | CO | 5 | Jefe Departamental (al vacar se transforma en CO 5 Director/a Departamental) | |
| A | 13 | Director División Financiero Contable | Contador | CO | 4 | Director División Financiero Contable (al vacar se transforma en CO 4 Director/a División) | |
| A/B | 13 | Director División Recursos Humanos | | CO | 4 | Director División Recursos Humanos (al vacar se transforma en CO 4 Director/a División) | |
| A/B/C/D | 12 | Director Departamento Sueldos | | CO | 3 | Director Departamento Sueldos (al vacar se transforma en CO 3 Director/a Departamento) | |
| A | 12 | Dirección de Contabilidad Presupuestal | | CO | 3 | Dirección de Contabilidad Presupuestal (al vacar se transforma en CO 3 Director/a Departamento) | |
| A | 11 | Jefe Departamento (al vacar se elimina) | Profesional | CO | 2 | Jefe Departamento (al vacar se transforma en CO 2 Jefe/a I) | |
| A/B/D/J | 11 | Director Establecimiento División Rehabilitación (al vacar se elimina) | | CO | 2 | Director Establecimiento División Rehabilitación (al vacar se transforma en CO 2 Director/a proyecto Atención integral I) | |
| D | 10 | Jefe de Sección | Especialización | CO | 1 | Jefe de Sección (al vacar se transforma en CO 1 Jefe/a II) | |

ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| A/B/D/J | 10 | Supervisor Esc Función | Capacitación | CO | 1 | Supervisor Esc Función (al vacar se transforma en CO 1 Supervisor/a) | |
|---------|----|------------------------------------|-------------------------------------|----|---|--|------------------------------------|
| A | 11 | Profesional I | Sociólogo | A | 9 | Profesional I (al vacar se transforma en A 8 Profesional II - Serie Ciencias Sociales) | Ciencias Sociales |
| A | 10 | Profesional II | Sociólogo | A | 8 | Profesional II | Ciencias Sociales |
| A | 10 | Profesional II | Médico Psiquiatra o Psiquiatra Inf. | A | 8 | Profesional II | Salud |
| A | 10 | Profesional II | Médico (Post Grado) | A | 8 | Profesional II | Salud |
| A | 10 | Profesional II | Contador | A | 8 | Profesional II | Ciencias económicas-Administración |
| A | 10 | Profesional II Financiero Contable | Contador | A | 8 | Profesional II | Ciencias económicas-Administración |
| A | 9 | Auditor II | Contador | A | 7 | Auditor I (al vacar se transforma en CO 1 Auditor/a) | Contador |
| A | 9 | Auditor II | Asistente Social | A | 7 | Auditor I (al vacar se transforma en CO 1 Auditor/a) | Asistente Social |
| A | 9 | Profesional III | Médico Psiquiatra | A | 7 | Profesional III | Salud |
| A | 9 | Profesional III | Médico | A | 7 | Profesional III | Salud |
| A | 9 | Profesional III | Odonólogo | A | 7 | Profesional III | Salud |
| A | 9 | Profesional III | Químico Farmacéutico | A | 7 | Profesional III | Salud |
| A | 9 | Profesional II | Economista/Lic. Economía | A | 7 | Profesional III | Ciencias económicas-Administración |
| A | 9 | Profesional II | Contador/Lic. en Administración | A | 7 | Profesional III | Ciencias económicas-Administración |

ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| | | | | | | | |
|---|---|-----------------|---|---|---|-----------------|------------------------------------|
| A | 9 | Profesional II | Contador | A | 7 | Profesional III | Ciencias económicas-Administración |
| A | 9 | Profesional III | Abogado | A | 7 | Profesional III | Derecho |
| A | 9 | Profesional III | Escribano | A | 7 | Profesional III | Derecho |
| A | 9 | Profesional III | Arquitecto | A | 7 | Profesional III | Infraestructura |
| A | 8 | Profesional IV | Asistente Social o Lic. Bibliotecología | A | 6 | Profesional IV | Comunicación- Información |
| A | 8 | Profesional IV | Ciencias de la Comunicación | A | 6 | Profesional IV | Comunicación- Información |
| A | 8 | Profesional IV | Odonólogo | A | 6 | Profesional IV | Salud |
| A | 8 | Profesional IV | Médico | A | 6 | Profesional IV | Salud |
| A | 8 | Profesional IV | Enfermera Universitaria | A | 6 | Profesional IV | Salud |
| A | 8 | Profesional IV | Fisioterapeuta | A | 6 | Profesional IV | Salud |
| A | 8 | Profesional IV | Fonoaudiólogo | A | 6 | Profesional IV | Salud |
| A | 8 | Profesional IV | Laboratorio Clínico | A | 6 | Profesional IV | Salud |
| A | 8 | Profesional IV | Laboratorista Dental | A | 6 | Profesional IV | Salud |
| A | 8 | Profesional IV | Laboratorista en Odontología | A | 6 | Profesional IV | Salud |
| A | 8 | Profesional III | Arquitecto | A | 6 | Profesional IV | Infraestructura |
| A | 8 | Profesional III | Escribano | A | 6 | Profesional IV | Derecho |
| A | 8 | Profesional III | Abogado | A | 6 | Profesional IV | Derecho |

ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| | | | | | | | |
|---|----|-------------------------------|---|---|---|--|---|
| A | 8 | Profesional IV | Asistente Social | A | 6 | Profesional IV | Ciencias Sociales |
| A | 8 | Profesional IV | Psicólogo | A | 6 | Profesional IV | Salud |
| A | 8 | Profesional IV | Asistente Social o Psicólogo | A | 6 | Profesional IV | Ciencias Sociales* |
| A | 8 | Profesional V | Asistente Social o Psicólogo | A | 6 | Profesional V | Salud* |
| A | 8 | Profesional IV o Especialista | Labort o Terap Ocup o Asis Soc | A | 6 | Profesional IV | Ciencias Sociales |
| A | 7 | Profesional V | Licenciado en Enfermería | A | 5 | Profesional V | Salud |
| A | 7 | Profesional V | Nutricionista - Dietista | A | 5 | Profesional V | Salud |
| A | 7 | Profesional V | Sicomotricista | A | 5 | Profesional V | Salud |
| A | 7 | Profesional V | Asistente Social | A | 5 | Profesional V | Ciencias Sociales |
| A | 7 | Profesional V | Psicólogo | A | 5 | Profesional V | Salud |
| B | 11 | Técnico SIPI | Analista Sistema o Analista Programador | B | 9 | Técnico SIPI (AL VACAR SE TRANSFORMA EN B 8 Técnico I - Serie Técnica) | Analista Sistema o Analista Programador |
| B | 10 | Técnico I | Administración | B | 8 | Técnico II | Administración |
| B | 9 | Técnico II | Administración | B | 7 | Técnico III | Administración |
| B | 8 | Técnico III | Técnico Esc. Tecnología Médica | B | 6 | Técnico IV | Salud |
| B | 8 | Técnico III | Esc Tecnología Odontológica | B | 6 | Técnico IV | Salud |
| B | 8 | Técnico III | Administración | B | 6 | Técnico IV | Administración |
| B | 8 | Técnico III | Relaciones Laborales | B | 6 | Técnico IV | Técnica |

ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| | | | | | | | |
|-----|---|------------------|--------------------------------------|---|---|--|------------------|
| B | 8 | Técnico III | Ayudante de Arquitecto | B | 6 | Técnico IV | Técnica |
| B | 8 | Técnico III | Ayudante Ingeniero o Arquitecto | B | 6 | Técnico IV | Técnica |
| B/D | 8 | Técnico III | Perito Agropecuario | B | 6 | Técnico IV | Técnica |
| B | 8 | Técnico III | Procurador | B | 6 | Técnico IV | Derecho |
| B | 8 | Técnico III | Psicólogo | B | 6 | Técnico IV (al vacar se transforma en A 6 Profesional - Serie Salud) | Psicólogo |
| B | 8 | Técnico III | Educador Social | B | 6 | Técnico IV | EDUCACION SOCIAL |
| B | 8 | Técnico III | Bibliotecólogo | B | 6 | Técnico IV (AL VACAR se transforma en A 5 Profesional IV - Serie Comunicación-información) | Bibliotecólogo |
| B | 7 | Técnico IV | Perito Agropecuario | B | 5 | Técnico V | Técnica |
| B | 7 | Técnico IV | Ayudante de Arquitecto | B | 5 | Técnico V | Técnica |
| B | 7 | Técnico IV | Analista Sist o Analista Programador | B | 5 | Técnico V | Técnica |
| B | 7 | Técnico IV | Procurador | B | 5 | Técnico V | Derecho |
| B | 7 | Técnico IV | Educador Social | B | 5 | Técnico V | EDUCACION SOCIAL |
| B | 7 | Técnico IV | Administración | B | 5 | Técnico V | Administración |
| C | 6 | Jefe de Sección | Administrativo | C | 4 | Jefe de Sección (al vacar se transforma en C 3 Administrativo IV) | Administrativo |
| C | 5 | Sub Jefe Sección | Administrativo | C | 3 | Sub Jefe Sección (al vacar se transforma C 3 Administrativo IV) | Administrativo |
| C | 5 | Administrativo I | Administrativo | C | 3 | Administrativo IV | Administrativo |

| | | | | | | | |
|---|---|------------------------|------------------------|---|---|---|-----------------|
| C | 4 | Administrativo I | Administrativo | C | 2 | Administrativo V (al vacar se transforma en C 3 Administrativo IV) | Administrativo |
| C | 4 | Administrativo II | Administrativo | C | 2 | Administrativo V (al vacar se transforma en C 3 Administrativo IV) | Administrativo |
| C | 3 | Administrativo III | Administrativo | C | 1 | Administrativo VI | Administrativo |
| D | 9 | Inspector III | Salud Laboral | D | 7 | ESPECIALISTA I | INSPECCIÓN |
| D | 9 | Auditor III | Especialización | D | 7 | Auditor I (al vacar se transforma en CO 1 Auditor/a) | Especialización |
| D | 8 | Inspector IV | Espectáculos Públicos | D | 6 | ESPECIALISTA II | INSPECCIÓN |
| D | 8 | Especialista I | Sanitario | D | 6 | ESPECIALISTA II | Especialización |
| D | 8 | Especialista | Personal | D | 6 | Especialista II (al vacar se transforma en C 6 Administrativo II - Serie Administración) | Personal |
| D | 8 | Especialista I | Sueldos | D | 6 | Especialista II (al vacar se transforma en C 6 Administrativo II - Serie Administración) | Sueldos |
| D | 7 | Especialista II | Sueldos | D | 5 | Especialista III (al vacar se transforma en C 6 Administrativo II - Serie Administración) | Sueldos |
| D | 7 | Especialista II | Contabilidad | D | 5 | Especialista III (al vacar se transforma en C 6 Administrativo II - Serie Administración) | Contabilidad |
| D | 7 | Especialista | Electricista | D | 5 | ESPECIALISTA III | Especialización |
| D | 7 | Especialista II (SIPI) | Computación | D | 5 | ESPECIALISTA III | Especialización |
| D | 7 | Especialista | Comunicación Social | D | 5 | ESPECIALISTA III | Especialización |
| D | 7 | Especialista I | Sanitario | D | 5 | ESPECIALISTA III | Especialización |
| D | 7 | Inspector V | Espectáculos Públicos | D | 5 | ESPECIALISTA III | INSPECCIÓN |
| D | 7 | Inspector V | Salud Laboral | D | 5 | ESPECIALISTA III | INSPECCIÓN |
| D | 6 | Especialista II | Auxiliar de Enfermería | D | 4 | Especialista IV (al vacar se transforma en D 3 Especialista V - Serie Enfermería) | Enfermería |

ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| | | | | | | | |
|---|---|------------------|------------------------|---|---|--|----------------------|
| D | 6 | Especialista III | Contabilidad | D | 4 | Especialista IV (al vacar se transforma en C 3 Administrativo IV - Serie Administración) | Contabilidad |
| D | 5 | Inspector VII | Especfáculos Públicos | D | 3 | ESPECIALISTA V | INSPECCIÓN |
| D | 5 | Especialista III | Computación | D | 3 | ESPECIALISTA V | Especialización |
| D | 5 | Especialista III | Artesano | D | 3 | ESPECIALISTA V | Especialización |
| D | 5 | Especialista IV | Especialización | D | 3 | ESPECIALISTA V | Especialización |
| D | 5 | Especialista IV | Asistente Social | D | 3 | ESPECIALISTA V | Especialización |
| D | 5 | Especialista IV | Auxiliar de Enfermería | D | 3 | ESPECIALISTA V | ENFERMERIA |
| D | 5 | Especialista IV | Contabilidad | D | 3 | Especialista V (al vacar se transforma en C 3 Administrativo IV - Serie Administración) | Contabilidad |
| D | 5 | Especialista III | Personal | D | 3 | Especialista V (al vacar se transforma en C 3 Administrativo IV - Serie Administración) | Personal |
| D | 5 | Especialista IV | Sueldos | D | 3 | Especialista V (al vacar se transforma en C 3 Administrativo IV - Serie Administración) | Sueldos |
| D | 4 | Especialista V | Especialización | D | 2 | ESPECIALISTA VI | Especialización |
| D | 4 | Especialista V | Auxiliar de Enfermería | D | 2 | ESPECIALISTA VI | ENFERMERIA |
| D | 4 | Especialista V | Contabilidad | D | 2 | Especialista VI (AL VACAR SE TRANSFORMA EN C 3 Administrativo IV - Serie Administración) | Contabilidad |
| D | 3 | ESPECIALISTA VI | Especialización | D | 1 | ESPECIALISTA VII | Especialización |
| D | 3 | ESPECIALISTA IV | Especialización | D | 1 | ESPECIALISTA VII | Especialización |
| D | 3 | ACOMPANANTE I | | D | 1 | ESPECIALISTA VII | HOSPITAL |
| D | 3 | Especialista VI | Entrenador Deportivo | D | 1 | ESPECIALISTA VII | Entrenador Deportivo |

ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| | | | | | | | |
|---|---|------------------------|------------------------|----|---|--|------------|
| D | 3 | ESPECIALISTA IV | Auxiliar de Enfermería | D | 1 | ESPECIALISTA VII | ENFERMERIA |
| D | 7 | Coordinador I Centro | Educación | AI | 5 | COORDINACION PROYECTO II | EDUCACIÓN |
| D | 6 | Coordinador II Centro | Educación | AI | 4 | COORDINACION PROYECTO III | EDUCACIÓN |
| D | 5 | Coordinador III Centro | Educación | AI | 3 | COORDINACION PROYECTO IV (al vacar se transforma en AI Atención integral IV - Serie EDUCACION) | EDUCACIÓN |
| D | 5 | Educador I Centro | Educación | AI | 3 | ATENCION INTEGRAL IV | EDUCACIÓN |
| D | 4 | Educador II Centro | Educación | AI | 2 | ATENCION INTEGRAL V | EDUCACIÓN |
| D | 3 | Educador III Centro | Educación | AI | 1 | ATENCION INTEGRAL VI | EDUCACIÓN |
| E | 6 | JEFE | Chofer | E | 4 | Jefe (al vacar se transforma en E 4 Oficial II Serie Chofer) | CHOFER |
| E | 5 | Oficial I | Cocinero de Centro | E | 3 | OFICIAL III | COCINERO |
| E | 5 | Oficial I | Chofer | E | 3 | OFICIAL III | CHOFER |
| E | 5 | Oficial I | Oficios | E | 3 | OFICIAL III | OFICIOS |
| E | 5 | Oficial I | Carpintero | E | 3 | OFICIAL III | OFICIOS |
| E | 5 | Oficial I | Electricista | E | 3 | OFICIAL III | OFICIOS |
| E | 5 | Oficial I | Mecánico | E | 3 | OFICIAL III | OFICIOS |
| E | 5 | Oficial I | Panadero | E | 3 | OFICIAL III | OFICIOS |
| E | 5 | Oficial I | Agrario | E | 3 | OFICIAL III | OFICIOS |
| E | 5 | Oficial I | Calderista | E | 3 | OFICIAL III | OFICIOS |
| E | 5 | Oficial I | Cerrajero | E | 3 | OFICIAL III | OFICIOS |

ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| | | | | | | | |
|---|---|--------------|--------------------------------|---|---|---|------------|
| E | 5 | Oficial III | Oficios | E | 3 | OFICIAL III | OFICIOS |
| E | 4 | Oficial II | Chofer | E | 2 | OFICIAL IV | CHOFER |
| E | 3 | Oficial III | Chofer | E | 1 | OFICIAL V | CHOFER |
| E | 3 | Oficial III | Oficios | E | 1 | OFICIAL V | OFICIOS |
| E | 3 | Oficial III | Albañil | E | 1 | OFICIAL V | OFICIOS |
| E | 3 | Oficial III | Electricista | E | 1 | OFICIAL V | OFICIOS |
| E | 3 | Oficial III | Costurera de Hogar (DE CENTRO) | E | 1 | OFICIAL V | OFICIOS |
| E | 3 | Oficial III | Mantenimiento | E | 1 | OFICIAL V | OFICIOS |
| E | 3 | Oficial III | Carpintero | E | 1 | OFICIAL V | OFICIOS |
| E | 3 | Oficial III | Sanitario | E | 1 | OFICIAL V | OFICIOS |
| E | 3 | Oficial III | Herrero | E | 1 | OFICIAL V | OFICIOS |
| E | 3 | Oficial III | Cocinero de Hogar | E | 1 | OFICIAL V | COCINERO |
| E | 3 | Oficial III | Cocinero de Centro | E | 1 | OFICIAL V | COCINERO |
| E | 3 | Oficial III | Contención | E | 1 | OFICIAL V (al vacar se transforma en A1 Atención Integral VI Serie Educación) | Contención |
| F | 5 | Ayudante I | Servicio de Centro | F | 3 | Auxiliar I | Servicios |
| F | 5 | Encargado I | Servicios | F | 3 | Encargado I (al vacar se transforma en F 3 Auxiliar I) | Servicios |
| F | 4 | Auxiliar III | Servicios | F | 2 | Auxiliar II | Servicios |

ESTRUCTURA DE CARGOS 2018

| R | 8 | Referente en Vida libre de violencia | Violencia | AI | 6 | Atención integral I | Referente temático |
|-----------------------------------|----|--------------------------------------|---------------|----|----|---|--------------------|
| R | 7 | Referente de Participación | Participación | AI | 5 | Atención integral II | Referente temático |
| ESTRUCTURA CARGOS DOCENTES | | | | | | | |
| J | 12 | DIR.ESTAB. 2a.CAT. | | J | 10 | DIR.ESTAB. 2a.CAT. (al vacar se transforma en CO 1 Director Proyecto de atención integral) | |
| J | 12 | DIR.EST.HOG.DIURNO INTERIOR | | J | 10 | DIR.EST.HOG.DIURNO INTERIOR (al vacar se transforma en CO 1 Director Proyecto de atención integral) | |
| J | 12 | DIR.DOCENTE 1a. INFANCIA | | J | 10 | DIR.DOCENTE 1a. INFANCIA (al vacar se transforma en CO 1 Director Proyecto de atención integral) | |
| J | 11 | PROFESOR 30 HORAS | | J | 8 | PROFESOR 30 HORAS | |
| J | 10 | MAESTRO TECNICO TALLER | | J | 7 | MAESTRO TECNICO TALLER (al vacar se transforma en J 6 Maestro I) | |
| J | 10 | MAESTRO ESTAB. 1a.CAT. | | J | 7 | MAESTRO ESTAB. 1a.CAT. (al vacar se transforma en J 6 Maestro I) | |
| J | 9 | PROFESOR ED.FISICA 40HS. | | J | 6 | PROFESOR ED.FISICA 40HS. (al vacar se transforma en PROFESOR 40 horas) | |
| J | 9 | PROFESOR ED.FISICA 20 HS. | | J | 6 | PROFESOR ED.FISICA 20 HS. (al vacar se transforma en PROFESOR 20 horas) | |
| J | 9 | MAESTRO EST. 2a.CAT. ESC.J G. | | J | 6 | MAESTRO ESTABLECIMIENTO 2DA CATEGORIA (al vacar se transforma en J 6 Maestro I) | |
| J | 9 | Maestro | | J | 6 | Maestro I | |
| J | 8 | Maestro | | J | 5 | Maestro II | |