



Redes Empresariales de Talento



Convocatoria Redes empresariales 2024

Guía para la postulación de proyectos.

Este documento proporciona información sobre cómo presentar una solicitud de financiación para nuevas Redes Empresariales de Talento (RET). Incluye pautas específicas para poder completar adecuadamente cada sección.



| | |
|---|-----------|
| 1. Antecedentes | 4 |
| 1.1. Acerca de INEFOP y el Programa Uruguay Global | 4 |
| 1.2. ¿Qué es una Red Empresarial de Talento? | 5 |
| 1.2.1. Áreas Estratégicas del Programa Piloto de Redes Empresariales de Talento | 5 |
| 1.3. Convocatoria a propuestas de Redes Empresariales de Talento | 6 |
| 1.3.1. ¿Qué hace una Red Empresarial de Talento? | 6 |
| 1.4. ¿Cómo se estructura una Red Empresarial de Talento? | 7 |
| Organización Articuladora de la Red | 8 |
| Comité de Dirección de la Red | 9 |
| Gerente de la Red | 9 |
| 1.5. Aportes brindados por el Programa RET | 9 |
| 2. Criterios de evaluación de proyectos finalistas | 11 |
| 3. Plazos y procedimientos de solicitud | 13 |
| 4. Documentos a completar para la solicitud | 13 |
| 4.1 Introducción | 13 |
| 4.2 Caso de Negocio | 14 |
| 4.3 Formulario de postulación | 14 |
| 4.3.1 Detalles de la red | 15 |
| 4.3.2 Miembros de la red | 16 |
| 4.3.3 Plan de Desarrollo del Talento (PDT) | 16 |
| 4.3.3.1 Resumen de Presupuesto e Ingresos del PDT 2024-2025 | 17 |
| 4.3.3.2 Desglose del presupuesto del PDT 2024-25 | 17 |
| 4.3.3.3 Plan de capacitación y costos de capacitación | 19 |
| 4.3.4 Resumen del presupuesto | 22 |
| Anexo 1 - Carta de Compromiso: Comité Directivo | 23 |
| Anexo 2 - Carta Compromiso con Empresas de la Red | 24 |

Glosario y siglas

- **Organización articuladora:** institución contraparte y responsable de la ejecución del Programa RET y encargada de la postulación del proyecto.
- **Participantes:** miembros de las empresas que son parte del Programa RET (usuarios de las capacitaciones o actividades previstas).
- **Miembros de la Red:** empresas que integran la Red y están comprometidas a ser parte de su ejecución.
- **Comité Directivo:** responsable de supervisar y dirigir la Red a nivel estratégico, que se conformará por líderes empresariales de reconocida trayectoria.
- **RET:** La Red Empresarial de Talento reúne a un conjunto de empresas que colaboran para abordar necesidades de habilidades y talento dentro su sector o región.
- **ANDT:** es el Análisis de Necesidades de Desarrollo de Talento, que funcionará como base para el diseño del Plan de Desarrollo de Talento.
- **PDT:** el Plan de Desarrollo del Talento constituye una propuesta detallada de formación, capacitaciones y otras actividades dirigida a los participantes del programa, basado en los resultados obtenidos en la ANDT.
- **Plan de Capacitación:** refiere directamente a las actividades de capacitación y formación que se llevarán a cabo y que componen el PDT.

1. Antecedentes

1.1. Acerca de INEFOP y el Programa Uruguay Global

Creado con el objetivo de *actuar en el ámbito del empleo y la formación profesional del sector privado*¹, la contribución del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (**INEFOP**) a la mejora del empleo en el sector empresarial se centra en la aplicación de dispositivos que permitan disminuir la brecha de competencias laborales que existe entre lo que las empresas requieren y lo que disponen las personas en edad de trabajar. A esos efectos, se articula una estrategia multifactorial, que incluye el cofinanciamiento de iniciativas empresariales de desarrollo de talento. Estos apoyos, entre los que se encuentran los instrumentos Capacitación Estándar, Incorporación de Nuevas Competencias y Finishing Schools presuponen la iniciativa de cada empresa para la formulación y gestión del programa de desarrollo de talento.

Por otra parte, Uruguay ha desarrollado el Programa “Uruguay Global: desarrollo de habilidades digitales avanzadas para la internacionalización” (UR-L1150) con el objetivo de incrementar la oferta de capital humano con habilidades digitales avanzadas y crear nuevos emprendimientos con potencial exportador en el sector de bienes y servicios intensivos en conocimiento para promover la integración de Uruguay a los mercados globales de valor. En este marco, el gobierno uruguayo solicitó al BID apoyo para la ejecución del Programa junto a CEIBAL, Universidad Tecnológica del Uruguay (UTEU), y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).

INEFOP y el programa Uruguay Global se alían para ejecutar un **Programa de Redes Empresariales de Talento**, con el apoyo técnico de la agencia gubernamental irlandesa **Skillnet Ireland**, cuyo mandato es promover la competitividad, la productividad y la innovación de las empresas irlandesas a través del desarrollo de talentos impulsado por las empresas de todos los tamaños. El abordaje irlandés pone a las empresas en control del proceso, fomentando un enfoque en red basado en asociaciones que aprovecha la cultura de colaboración de ese país. Con más de 20 años de experiencia, Skillnet Ireland trabaja con más de 50 organizaciones empresariales en 70 redes sectoriales y/o regionales; en 2022 beneficiaron a 24.700 empresas (79% Mipymes) y 92.480 personas fueron capacitadas a través de 10.960 programas de entrenamiento.

1.2. ¿Qué es una Red Empresarial de Talento?

Una Red Empresarial de Talento (RET) es un conjunto de empresas que colaboran para abordar necesidades de habilidades y talento dentro su sector o región, dirigida por un Comité de Dirección y gestionada por un gerente de Red especializado. Cada Red Empresarial de Talento trabaja con empresas de un sector específico, desarrollando soluciones personalizadas para atender las necesidades de habilidades existentes y emergentes de esos sectores, regiones o áreas temáticas.

La esencia del modelo es brindar a las empresas control total sobre cómo se superan los desafíos de negocios y se maximizan las oportunidades a través del desarrollo del talento. El modelo crea sinergias entre empresas a medida que identifican necesidades de aprendizaje compartidas y diseñan conjuntamente soluciones para su abordaje. Empresas del sector privado de cualquier tamaño pueden participar en una Red Empresarial de Talento. De esta forma, se logran importantes economías de escala y se brinda flexibilidad para responder rápidamente a las cambiantes necesidades de talento.

A continuación, se detalla cómo se prevé que se estructure y opere una Red Empresarial de Talento.

1.2.1. Áreas Estratégicas del Programa Piloto de Redes Empresariales de Talento

La estrategia de la Red Empresarial de Talento (RET) sirve para apoyar el crecimiento económico, la

internacionalización, y aportar resultados reales a las empresas a nivel regional y sectorial.

INEFOP y el Programa Uruguay Global han acordado promover aquellas propuestas RET que estén alineadas con una o más de las áreas de crecimiento estratégico que se describen a continuación, valorándose positivamente la perspectiva de género en todos los casos posibles:

- **Innovación en la fuerza laboral con énfasis en la Internacionalización.** Facilitar nuevos modelos de negocio, nuevas formas de organización del trabajo, sistemas de entrega, herramientas de participación del cliente, enfoques de aprendizaje, I+D, colaboración externa y gestión de la innovación, tomando en cuenta la inserción internacional del sector.
- **Aceleración y transformación digital.** Apoyar la aplicación de tecnologías nuevas y existentes para facilitar una mayor adopción de la tecnología digital.
- **Transición verde y sostenibilidad empresarial.** Dotar a las empresas de conocimientos y habilidades que respalden la creación de modelos de negocio, tipos de trabajo y trayectorias profesionales nuevas y sostenibles, en particular las demandadas por los mercados internacionales.
- **Desarrollo del liderazgo en las pymes:** Centrarse en realizar intervenciones que satisfagan las necesidades definidas de los líderes empresariales que son vitales para el incremento de la productividad de las pymes.

A partir del análisis internacional comparado, se estima que el enfoque de Redes Empresariales de Talento sería particularmente beneficioso para **sectores intensivos en conocimiento** cuyas empresas tienen el permanente desafío de atraer, desarrollar y retener talentos para impulsar su crecimiento. También resultaría beneficioso para sectores **con alto potencial de internacionalización** que requieren estándares de productividad que les permitan participar en cadenas regionales y globales de valor.

Se considera que la definición precisa del alcance de la Red y su focalización sectorial (ya sea en un sentido más tradicional con un enfoque de cadena de valor territorial) es un factor clave de éxito. En este último caso, la RET sería propuesta y operada por una asociación empresarial con amplia llegada al empresariado de una región dada y su propuesta de valor debería alinearse con alguno de los objetivos indicados más arriba, ajustado a las características y ventajas competitivas de la región.

1.3. Convocatoria a propuestas de Redes Empresariales de Talento

Invitamos a presentar propuestas a asociaciones empresariales que hayan demostrado interés en abordar los principales desafíos de talento en las empresas que las integran, en sectores y regiones con capacidad de crecimiento del empleo. Los solicitantes deben demostrar que las propuestas las lideran las empresas. Se diseñaron para priorizar intervenciones de aprendizaje efectivas vitales para la competitividad y el potencial de crecimiento de las empresas y ofrecen una buena relación calidad-precio para las partes interesadas.

Impulsar una mayor participación empresarial es un objetivo estratégico del programa. Centraremos nuestras actividades específicamente en áreas que están estrechamente alineadas con el mandato de INEFOP y del programa Uruguay Global de aumento de las exportaciones, la inversión y el empleo en Sectores de Bienes y Servicios Intensivos en Conocimiento (SBIC). Deseamos profundizar nuestro compromiso con los empleadores para abordar las prioridades relacionadas con el desarrollo de la fuerza laboral, la innovación de la fuerza laboral y la necesidad de aumentar la competitividad de las empresas como un motor de competitividad nacional.

El objetivo primario de esta convocatoria es animar e invitar a presentar postulaciones que satisfagan los siguientes

requisitos:

- Abordar de manera demostrable una o más de las áreas estratégicas definidas anteriormente.
- Presentar planes estratégicos y soluciones para las necesidades conjuntas de talento del sector o región que sean relevantes, basándose en un sólido análisis de las necesidades de talento con empresas relevantes y partes interesadas de la industria que fomenten el crecimiento del sector o región local e internacional.
- Facilitar un enfoque de aprendizaje liderado por las empresas y utilizar el potencial de "red" del modelo y propiciar la participación de nuevas empresas.
- Abordar tanto competencias técnicas como transversales (incluido desarrollo gerencial).
- Promover el valor y la importancia que tiene el desarrollo del talento para la competitividad.

1.3.1. ¿Qué hace una Red Empresarial de Talento?

Una Red Empresarial de Talento es un grupo de empresas que se unen para implementar colectivamente actividades de desarrollo de talento que pueden no ser posibles de resolver individualmente. La red puede lograr un propósito común o abordar cuestiones compartidas de importancia para el desarrollo de habilidades y la competitividad a largo plazo. Las actividades precisas de la red las deciden las empresas dentro de la red.

En general, las redes desarrollan las siguientes tareas:

- Analizar las necesidades de desarrollo de talento de las empresas de la red e identificar requisitos de habilidades y prioridades de acción.
- Identificar las soluciones y estrategias de aprendizaje más relevantes para satisfacer necesidades actuales y futuras.
- Diseñar programas para abordar las necesidades de habilidades específicas y futuras de las empresas dentro de la red.
- Desarrollar estructuras y procesos para establecer el funcionamiento de la red y posicionarla como base para actividades de capacitación específicas.
- Generar nuevos programas que satisfagan las necesidades empresariales, desarrollen habilidades futuras y aborden las brechas existentes en la oferta actual.
- Organizar la implementación de las acciones para el desarrollo del talento.
- Garantizar que el plan de desarrollo de talentos de la red aborde los desafíos comerciales del sector/región y estén alineados con la política nacional de empleo y formación profesional y cualquier otra política relevante para el sector o región.
- Promover la colaboración, el intercambio de conocimientos y de mejores prácticas.
- Monitorear y medir los resultados, proporcionando indicadores de desempeño y estándares de calidad de la actividad de capacitación realizada por las empresas.
- Fomentar el desarrollo de ámbitos de colaboración entre empresas, instituciones académicas y organismos industriales y
- Proporcionar retroalimentación a INEFOP y al Programa Uruguay Global sobre el progreso, los resultados y el impacto de las actividades y procesos de la red.

1.4. ¿Cómo se estructura una Red Empresarial de Talento?

Cada red apoyada por el Programa se compondrá de un grupo de empresas de un sector, región o una combinación de ambos. El Programa aporta el 75% del presupuesto, con un tope máximo de financiación de 4.500.000 pesos uruguayos que se utiliza para solventar los costos fijos de la RET y cofinanciar las actividades de capacitación, en tanto que las empresas del sector aportan el 25% de contrapartida al adquirir (a precio subsidiado) las propuestas de capacitación que identifica y ofrece la RET. Este enfoque permite a las empresas lograr economías de escala y eficiencias significativas en la capacitación de su personal. Las redes a su vez están compuestas por una serie de partes interesadas:

- La Organización Articuladora (OA) albergará la red y gestionará sus actividades. Recibirá los fondos en nombre de la red. Será responsable de rendir cuentas de lo actuado y los fondos recibidos.
- Un Comité de Dirección, responsable de supervisar y dirigir la Red a nivel estratégico, que se conformará por líderes empresariales de reconocida trayectoria propuestos por las empresas de la red.
- Un gerente de Red especializado, responsable de gestionar y supervisar la red en el día a día.

Las Redes también interactúan periódicamente con una amplia gama de otros organismos en nombre de las empresas dentro de la Red, incluidos proveedores de formación, instituciones de educación superior, centros de investigación industrial y organismos adjudicadores, entre otros. La Figura 1 muestra la estructura de una Red Empresarial de Talento, cuyo núcleo son las empresas dentro de la red. En todas las redes, el gerente de red es el coordinador clave y proporciona aportes técnicos y de desarrollo. Otros que pueden prestar servicios a la red incluyen formadores, asesores empresariales y proveedores de educación superior y formación profesional.

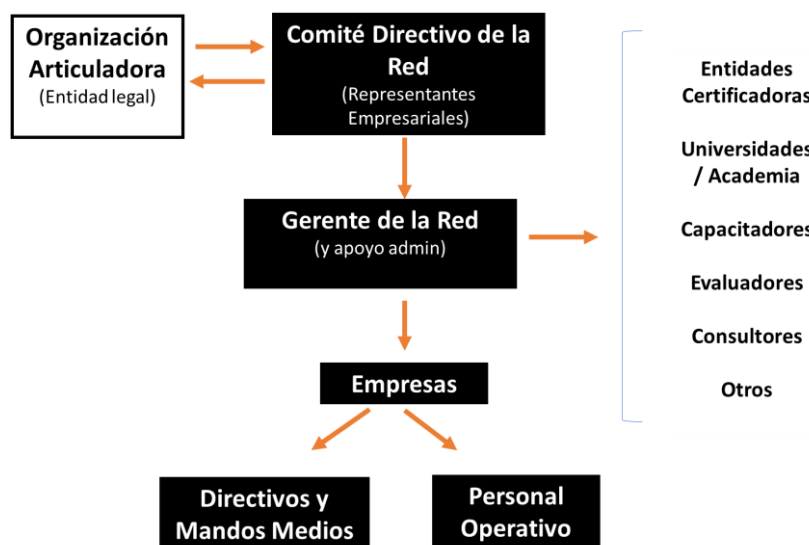


Figura 1: Estructura de la Red

Para el éxito de una red es clave contar con varios roles. Es importante tener claras las responsabilidades de cada uno y saber cómo interactúan.

Organización Articuladora de la Red

Cada red tendrá una Organización Articuladora, normalmente una organización cuyas responsabilidades incluyen actuar como responsable legal (parte contratante) con INEFOP y cumplir con los términos del acuerdo de financiación. La Organización Articuladora debe garantizar una buena gestión de la red y jugar un papel activo en la supervisión de la gestión financiera de la misma. Corresponde a la Organización Articuladora establecer el Comité de Dirección de la red y nombrar al gerente que oficiará de administrador y al promotor de la Red. La Organización Articuladora no debe beneficiarse financieramente ni beneficiarse de la red de ninguna manera.

La Organización Articuladora de la Red:

- Debe ser una persona jurídica con capacidad de gestión del proyecto.
- Es responsable de la custodia y distribución de los fondos públicos y es la encargada de rendir todos los gastos del programa.

Quienes soliciten la creación de una Red Empresarial de Talento deben demostrar la solidez financiera y la estabilidad de la Organización Articuladora propuesta.

No podrá haber ningún cambio de organización articuladora durante la vida de la red. Es más, si la organización articuladora no puede pagar sus deudas o entra en liquidación, cualquier acuerdo de financiación será rescindido el contrato con efecto inmediato.

Comité de Dirección de la Red

El Comité de Dirección de la Red está formado por líderes empresariales de reconocida trayectoria propuestos por las empresas de la red en su representación. Desempeña un papel esencial a la hora de proporcionar dirección estratégica y gobernanza de la Red. Las tareas clave emprendidas por el Comité de Dirección son:

- Proporcionar dirección y supervisión estratégica de la red.
- Garantizar que la red se centre en la formación de habilidades, competencias y conocimientos que satisfagan las deficiencias identificadas, vitales para el crecimiento y la competitividad en el sector/región.
- Proporcionar orientación al Gerente de la Red en la gestión de la misma.
- Proporcionar un vínculo entre la organización articuladora y las empresas de la red.
- Representar a las empresas: el Comité de Dirección deberá reflejar en líneas generales el perfil de las empresas en el sector/región; y
- Supervisar las adquisiciones, la gestión financiera y de los riesgos, así como definir y monitorear el cumplimiento de los objetivos de la Red.

Gerente de la Red

La organización articuladora designa un gerente de la Red que, operando bajo la supervisión del Comité de Dirección, cumple las siguientes funciones:

- Promover la Red y su oferta y la importancia del desarrollo del talento, para atraer nuevas empresas.
- Colaborar con las empresas de la red de forma continua para diagnosticar las necesidades empresariales y de aprendizaje actuales y futuras.
- Implementar el plan y la estrategia de la Red.

- Coordinar los programas de capacitación, diseño, desarrollo, implementación y personalización;
- Organizar eventos de *networking* y otras actividades de aprendizaje informal que fortalezcan las relaciones entre las empresas dentro de la Red.
- Asegurar una sólida gestión financiera y administrativa de la Red.
- Organizar las actividades de formación y *networking* de la Red para cumplir con los objetivos establecidos en el contrato, respetando al mismo tiempo las metas y objetivos generales tanto del Programa como de la Red individual; y,
- Gestionar la promoción y comercialización de las actividades de la Red para las empresas y los participantes.

1.5. Aportes brindados por el Programa RET

El Programa Piloto RET ofrece hasta un **75% de subvención a redes piloto** para la implementación de programas de formación para empresas de la Red y sus empleados **durante 12 meses**. El cofinanciamiento se puede utilizar para cubrir el 100% de los costos operativos fijos de la red y disminuir los costos de las actividades de formación ofrecidas a las empresas. Se espera que el total de la contrapartida sea aportada por las empresas receptoras de la formación, a través de la adquisición de plazas para incluir a su personal en programas de capacitación y educación impartidos por la Red.

Se recomienda a los solicitantes que analicen la escala presupuestaria propuesta con el coordinador del programa RET.

El presupuesto de cada piloto debe considerar la fase de desarrollo de la red, la preparación de la red y la capacidad para entregar los KPI dentro de los 12 meses sobre capacitación y desarrollo válidos.

Las actividades enumeradas a continuación son elegibles para su inclusión en aplicaciones de la Red. La lista es indicativa más que prescriptiva. En principio, la entrega de cualquier actividad que proporciona aprendizaje, habilidades, desarrollo de conocimientos y creación de redes entre empresas y que integre alguno(s) de los ejes estratégicos del Programa estipulados en la sección 1.2.1 puede recibir apoyo.

Las actividades elegibles para ser llevadas adelante por las Redes incluyen:

- Disponibilizar y ajustar capacitación para directivos, mandos medios y personal operativo de la empresa.
- Requerir a proveedores el diseño, implementación y evaluación de programas formativos para las empresas de la red.
- Desarrollar trayectorias formativas y de crecimiento del personal dentro de las empresas, para mejorar su capacidad interna y poder identificar y satisfacer las necesidades de desarrollo del talento;
- Desarrollar y publicar de materiales y experiencias innovadoras de aprendizaje e información.
- Promover y facilitar mentoreo, coaching y otras actividades de transferencia de conocimiento entre empresas de la Red.
- Crear entre las empresas e instituciones de formación reconocidas nuevos programas de formación.
- Desarrollar y entregar programas en línea o iniciativas de aprendizaje mediadas por la tecnología.
- Generar eventos de *networking* y otras actividades incluyendo talleres de trabajo, seminarios y conferencias.

- Articular instancias de visitas para compartir mejores prácticas, casos de estudios, eventos y otras actividades de aprendizaje entre empresas.
- Redactar análisis de las necesidades de desarrollo del talento de individuos, empresas, sectores o regiones.
- Realizar encuestas, estudios y evaluaciones del impacto de las actividades de la Red en el desempeño empresarial y el desarrollo del personal.
- Desarrollar asociaciones para colaboración entre empresas, proveedores, organismos industriales y organismos de certificación.
- Realizar acciones de marketing y promoción de actividades de la Red y programas para las empresas.

Los programas propuestos dentro de los planes de capacitación deben apuntar a:

- Reflejar el entorno moderno de trabajo y la forma en la que las personas adultas aprenden.
- Optimizar la máxima transferencia de aprendizaje dentro de la Red.
- Promover la flexibilidad y facilitar el acceso para todo el personal empleado.
- Proponer un diseño que optimice el uso de la tecnología cuando sea relevante.
- Presentar un diseño con contenidos prácticos, altamente integrados al trabajo y aplicables a distintos contextos laborales;
- Favorecer el aumento de la posibilidad de movilidad y empleabilidad de los participantes;
- Incluir enfoques pedagógicos y métodos de enseñanza innovadores (por ejemplo, Aprendizaje Basado en Problemas, Aprendizaje experiencial, Gamificación, uso de tecnologías, entre otros)

2. Criterios de evaluación de proyectos finalistas

Las instituciones que avanzaron a la etapa de formulación de proyecto deberán elaborar una propuesta de solicitud detallada, que será evaluada por un comité evaluador integrado por las instituciones convocantes según criterios estructurados (ver más abajo).

Las decisiones finales sobre la asignación de fondos las toma el Consejo Directivo de INEFOP en base a la recomendación del comité evaluador. Existe un umbral mínimo del 60% tanto en la sección de Criterios estratégicos como en Criterios operativos. Habrá una descalificación automática si las calificaciones caen por debajo de este umbral en cualquier área. Dependiendo de la escala de la demanda, las propuestas que superen la puntuación mínima no tendrán financiación garantizada. Centraremos nuestras actividades específicamente en áreas que están estrechamente alineadas con el mandato de INEFOP y del programa Uruguay Global de aumento de las exportaciones, la inversión y el empleo en Sectores de Bienes y Servicios Intensivos en Conocimiento (SBIC).

Criterios obligatorios:

- Alineación con alguna de las áreas estratégicas del programa:
 - 1. Innovación en la fuerza laboral con énfasis en la Internacionalización
 - 2. Aceleración y transformación digital

- 3. Transición verde y sostenibilidad empresarial
- 4. Desarrollo del liderazgo en las PYMEs
- Alineación con sector SBIC: Al menos alguna de las empresas de la RET están catalogadas como SBIC
- Cantidad de empresas: contar con un mínimo de 10 empresas que conformen la RET.
- Tamaño de la fuerza laboral prevista a ser alcanzada:
 - Para redes con entre 10 y 30 empresas se deberá alcanzar un mínimo de 300 empleados participantes.
 - Para redes que superen las 30 empresas, se deberá alcanzar un mínimo de 150 empleados participantes.

Criterios de evaluación:

1. Los criterios estratégicos son los principios rectores del programa RET y abordan los factores clave de desempeño de las redes empresariales de talento exitosas, según la experiencia internacional.
2. Los criterios operativos analizan el proceso y los métodos para lograr estrategias de red, incluidos todos los factores clave de rendimiento y gestión de la misma.

Los criterios se dividen en subcategorías como se enumera en la siguiente tabla. También se muestra la ponderación relativa atribuida a cada categoría.

| Criterios principales | Sub-criterios | Descripción de los Sub-criterios | Puntuación |
|-------------------------------|--|---|------------|
| Criterios Estratégicos (60 %) | Compromiso de las Empresas de la Red | La medida en que los objetivos, actividades y planes se han desarrollado en consulta con las partes interesadas y en particular con las empresas, a través del análisis de las necesidades de desarrollo de talento, siendo priorizado y demostrable el compromiso por parte de las empresas. | 200 |
| | Impacto en la competitividad de la empresa y el desarrollo profesional de los participantes | El grado en que el Plan de Desarrollo de Talento mejora la competitividad sectorial al abordar oportunidades y desafíos estratégicos de la industria logrando un Plan de desarrollo de talento que puede cumplir las necesidades de los participantes. | 150 |
| | Desarrollo de habilidades para el futuro por parte de los participantes | La medida en que el Plan de desarrollo de talento puede impactar y aportar a las habilidades futuras necesarias de los participantes del sector. | 150 |
| | Claridad de propósito y objetivos | La medida en que la solicitud esboza con claridad los fines de la red y sus objetivos y el Plan de desarrollo de Talento responde a los fines y objetivos de la red. | 100 |
| | Capacidad de ejecución y entrega de resultados | La medida en que la red propuesta demuestra contar con recursos de gestión y administración para garantizar un control, seguimiento y ejecución eficaces de la actividad, y su organización articuladora posee adecuados | 100 |

| | | | |
|----------------------------|---|---|-------------|
| Criterios operativos (40%) | | conocimientos y experiencias para lograr los resultados esperados. | |
| | Calidad y relevancia del plan de desarrollo del talento | La medida en que el Plan de desarrollo de talento proporciona soluciones sustantivas y de calidad para el desarrollo del talento, así como ejecutadas por instituciones que lo respaldan, ofreciendo soluciones pertinentes para el desarrollo del talento. | 150 |
| | Eficiencia financiera/Entrega de valor con relación a la inversión realizada | El presupuesto es pertinente y adecuado, con relación a los resultados esperados, y la propuesta ofrece relación calidad-precio. La medida en que la red cumple o supera criterios mínimos coincidentes, teniendo en cuenta la escala presupuestaria. | 100 |
| | Nivel de innovación de las capacitaciones | La medida en que la postulación demuestra innovación en la manera en que se brinda la formación y su contenido, pudiendo proponer incluso nuevas formaciones o formatos para impartirlas aún no existentes. | 25 |
| | Idoneidad y reconocimiento del Comité de Dirección propuesto | Idoneidad de los miembros que integrarán el comité y su experiencia. | 25 |
| Total | | | 1000 |

Importante: Para completar la solicitud, se debe completar y firmar la Sección de Compromiso dentro del documento de Word por un representante legal o apoderado de la organización.

3. Plazos y procedimientos de solicitud

La fecha límite para la presentación de propuestas es el 15 de marzo de 2024 a las 23:59 horas. Los postulantes deberán presentar lo siguiente antes de la fecha límite de solicitud:

- Una copia firmada del formulario de solicitud por correo electrónico a programaret@inefop.org.uy a la que deberá adjuntarse el certificado notarial de firma acreditando la firma por parte del representante legal de la organización articuladora. Además se deberá enviar por correo una copia de todos los documentos de postulación (sin ser las cartas de apoyo) en formato editable, sea word o excel respectivamente.

Es responsabilidad exclusiva de las organizaciones contratantes garantizar que las solicitudes en formato electrónico se reciban antes de la fecha límite. INEFOP emitirá acuses de recibo para confirmar que se han recibido las solicitudes y se procederá a la evaluación.

INEFOP se reserva el derecho de invitar a postulantes para entrevistar aclarar cualquier aspecto del envío.

Las organizaciones deben comunicarse con programaret@inefop.org.uy si tienen alguna pregunta o consulta

sobre cualquier información del programa (dentro de este u otros documentos), o si necesitan más aclaraciones o información adicional.

4. Documentos a completar para la solicitud

4.1 Introducción

Los solicitantes deben asegurarse de leer y comprender todos los documentos y directrices de la convocatoria de propuestas para RET. INEFOP se compromete a apoyar a los solicitantes en el desarrollo de su comprensión del modelo y el proceso de solicitud.

Sobre todo, los solicitantes tendrán que demostrar cómo la formación propuesta abordará las necesidades empresariales y las brechas de competencias que se han identificado en el sector, cómo la formación repercutirá en la competitividad de la empresa y cómo la red propone un plan que incluye competencias nuevas y específicas que aborden las necesidades de competencias actuales, emergentes y futuras de la empresa que son vitales para la competitividad y el potencial de crecimiento del mercado laboral.

Los solicitantes deben demostrar que las solicitudes están dirigidas por las empresas y que han sido diseñadas para dar prioridad a las intervenciones de formación que tengan repercusiones empresariales concretas, al tiempo que ofrecen una formación de calidad y una buena relación calidad-precio para todas las partes interesadas.

Los documentos de solicitud para la financiación de la RET constan de:

- Un caso de negocio (documento Word)
- Un formulario de postulación (formulario Excel)
- Informe de Análisis de Necesidades de Desarrollo de Talento (ANDT)
- Cartas de apoyo de empresas miembro del Comité Directivo
- Cartas de apoyo de empresas que conformen la Red
- Video de Presentación del Comité Directivo (máx. de 5 minutos)
- Encuesta de satisfacción ([forms](#))

Todos deben ser completados o canalizados por la organización que desee financiar su RET, siendo enviados: programaRET@inefop.org.uy en dos formatos, uno de ellos será el PDF (que incluirá la firma correspondiente) y otro en formato Word o Excel respectivamente.

4.2 Caso de Negocio

El formulario de Caso de Negocio brinda una oportunidad para que el solicitante proporcione detalles de su estrategia y planes, así como la justificación de la nueva Red que se formará. El documento consta de las siguientes cinco secciones:

- **Lista de verificación:** listado de preguntas para evitar que haya faltantes de información
- **Red Empresarial:** el solicitante debe responder una serie de preguntas sobre las operaciones de la Red y su estrategia.
- **Sector/Industria:** el solicitante debe responder una serie de preguntas sobre el sector y/o industria de la Red.
- **Plan de Desarrollo de Talento:** el solicitante debe proporcionar detalles de su plan de desarrollo de talento y cómo responde a las necesidades del sector.
- **Video de presentación:** Junto con la propuesta se deberá elaborar un video de 5 minutos máximo de duración del Comité de Dirección.
- **Compromiso/aprobación:** esto debe estar firmado por un representante legal de la organización articuladora. Al firmar el formulario de solicitud, confirma que la información contenida es verdadera y precisa. Por favor no olvidar firmar la solicitud, solo será procesada si cuenta con firma válida.

4.3 Formulario de postulación

Consejos clave:

- Debe guardar el documento en su ordenador personal antes completar con datos.
- No debe cortar y pegar datos en el formulario de solicitud, ya que al hacerlo se dañarán las fórmulas y es posible que tenga que completar un nuevo formulario.
- **Solo necesita introducir datos en las celdas grises.**
- Las celdas blancas se completarán automáticamente.

La información que se presenta a continuación detalla las secciones que se deben completarse obligatoriamente en el formulario de solicitud.

4.3.1 Detalles de la red

Nombre de la red

Por favor inserte el nombre propuesto de su red. El nombre debe elegirse para reflejar el sector o región en el que se centra la red. El nombre de la red debe incluir "RET" al final, por ejemplo, "xxx RET".

Detalles para la contratación de la organización articuladora

Cada red tendrá una organización articuladora de red que asumirá la responsabilidad de las actividades de la red y recibirá fondos del Programa RET en nombre de la red. Por favor introduzca los datos de su organización articuladora.

Nombre, razón social, forma jurídica y número de RUT

En la información a incluir en este apartado con relación a la organización articuladora deberá incluirse, nombre comercial (si corresponde), razón social, forma jurídica y RUT otorgado por la Dirección General Impositiva (DGI). En caso de no poseer alguno de estos registros deberá ponerse en contacto con programaret@inefop.org.uy.

Persona de contacto para la Red

La persona de contacto para la solicitud es la persona que puede y será contactada con relación a esta solicitud, específicamente para el acuse de recibo y la notificación del resultado de la evaluación. La persona de contacto será un funcionario designado de la organización contratante con autoridad para presentar la solicitud.

Sector de la Red

En esta sección deberá seleccionar de la lista desplegable la opción correspondiente, que describa y aplique a las empresas de su Red.

Tamaño de la fuerza laboral potencialmente alcanzada (fuerza laboral del sector)

En esta sección deberá completar el número o universo potencial de la fuerza laboral que el proyecto podía alcanzar, independientemente de que se alcance o no ese número en el marco del proyecto.

Total de empresas del sector

Defina el número de empresas que componen su sector.

Miembros del Comité Directivo

En esta sección, corresponde enumerar todos los miembros de su comité directivo; se recomienda contar con un mínimo de 5 miembros y un máximo de 10, incluyendo el nombre y el tamaño de la empresa y los detalles de la persona de contacto. Tenga en cuenta que se debe proporcionar una carta de compromiso firmada para actuar como miembro del comité directivo para cada miembro, como se describe en el Anexo1. Las empresas pueden agregar más comentarios a la plantilla para demostrar plenamente su compromiso con la nueva red propuesta. Adjunte estas cartas en los anexos de su solicitud.

4.3.2 Miembros de la red

Objetivo de empresas

Especifique con cuántas empresas planea trabajar en el período 2024 – 2025. Este número es el objetivo esperado de empresas que participarán en las capacitaciones de la red, al final de los 12 meses de operación. Este número objetivo debe ingresarse en la celda gris de la Tabla 3.1.

Compromisos de empresas a la fecha

Complete la tabla que resume el número de empresas comprometidas con la Red por tamaño e indique cuántas de cada categoría proporcionaron cartas de compromiso. Asegúrese de adjuntar las cartas de compromiso firmadas.¹ Este deberá contar con un mínimo de 10 empresas.

Detalles de las empresas

En esta sección, por favor complete toda la información requerida sobre las empresas que han aceptado unirse a su red. Cada empresa deberá completar y firmar un Anexo 2) indicando su compromiso con el programa. Adjunte estas cartas en los anexos de su solicitud. Una red empresarial debe estar formada por un mínimo de 10. Sólo las empresas del sector privado pueden beneficiarse de la capacitación. A los efectos de este programa, solo se pueden considerar participantes de empresas dentro del territorio nacional.

4.3.3 Plan de Desarrollo del Talento (PDT)

4.3.3.1 Resumen de Presupuesto e Ingresos del PDT 2024-2025

Resumen del presupuesto del PDT

Esta es una tabla de resumen con datos basados en campos calculados en todo el formulario. Incluye el gasto total de cada sección, los ratios de gestión y gastos generales.

Resumen de ingresos de PDT

Esta sección consta de:

- Tabla de montos de subvención solicitados que se calcula automáticamente en función de los campos calculados en todo el formulario.
- Porcentaje del subsidio PDT solicitado.
- Tabla de ingresos de fondos de contrapartida: ingrese el desglose de los fondos de contrapartida en tres categorías: tarifas del programa, patrocinio y otros. Todos los ingresos para la red deben provenir de fuentes no financiadas públicamente.

Las tarifas del programa se derivan de los costos que la Red puede cobrar a las empresas por su participación en los programas listados en el plan de capacitación. Debe ingresarse aquí el monto total proyectado de tarifas del programa para el año.

Si la Red anticipa recibir patrocinio para sus actividades de fuentes no financiadas por el Estado, debe ingresarse el monto total de dicho patrocinio. Si la Red tiene otras fuentes de ingresos en efectivo planeadas, deben ingresarse aquí. Se requerirá una explicación de dichos ingresos.

NOTA: Sería recomendable ingresar esto DESPUÉS de haber completado los costos de gastos en las secciones siguientes.

¹ Ante cambios en el formato de las mismas deberá validarlo con la contraparte en INEFOP a fin de que sean aprobadas como válida.

La tabla resumen mostrará entonces el gasto total y el importe de la subvención solicitada.

4.3.3.2 Desglose del presupuesto del PDT 2024-25

a) Costos del equipo operativo de la Red

En esta sección debe describir el costo total de cada persona involucrada en la administración de la red, por ejemplo, gerente de red, personal administrativo, etc. Debe indicar si serán empleados directamente de la red y, por lo tanto, estarán sujetos a las normas de contratación correspondientes (BPS y otros), o si trabajarán en calidad de consultores y, por lo tanto, se ocuparán por su cuenta de los pagos impositivos correspondientes. Deberá indicar si se contratará a tiempo parcial o completo.

Se recomienda que en el entorno de un 40% del subsidio este dirigido a financiar el costo del equipo operativo de la RET.

b) Gastos generales de la red

Aquí deberá incluir un desglose de gastos generales (IVA incluido), detallando cada costo en el que se incurrirá por la red. Los siguientes costos podrán ser prorrateados a la Red:

- Oficina/local según los metros cuadrados utilizados por el personal de la Red
- Facturas de servicios públicos basadas en la cantidad de personal de la Red como porcentaje de todo el personal dentro de la organización contratante

Ejemplos de gastos generales incluyen (la lista no es exhaustiva):

- Alquiler;
- Papelería e impresión;
- Servicios públicos;
- Equipamiento, no excediendo los 60.000 pesos uruguayos;
- Mantenimiento;
- Seguros de responsabilidad civil (si aplica);
- Gastos bancarios (excluyendo el cargo por intereses).

c) Consultores

Esta sección se relaciona con los costos de consultoría que no están directamente relacionados con la gestión de la Red, como el desarrollo de programas, el diseño web, la evaluación y la redacción de informes. Enumere aquí los costos asociados con todas las demás actividades. No se espera que usted nombre a los consultores en esta etapa, ya que cada red debe utilizar su proceso de compra correspondiente.

d) Eventos no formales

Se trata de eventos en los que participa la red, además de la formación. Estos podrían incluir lanzamientos de redes, eventos de networking, conferencias, el lanzamiento de un nuevo programa de formación, ceremonia de graduación, etc.

e) Marketing & promoción

En esta sección, la red indicará los costos asociados con las actividades promocionales de la red. Los ejemplos podrían incluir impresión, costos de marketing digital, publicidad, etc. Se recomienda a los solicitantes que realicen algunas investigaciones sobre los costos potenciales que podrían aplicar a su red. Se recomienda asimismo a los solicitantes que presupuesten un gasto en el entorno del 10% del subsidio (o en casos donde no se solicite el máximo del subsidio en un entorno de los 460.000 pesos uruguayos) para el presupuesto de marketing y promoción de 2024-2025. Cuando ese presupuesto no se gaste íntegramente en branding/marketing/promociones en el transcurso de 2024-2025, se podrá gastar en costos de capacitación.

4.3.3.3 Plan de capacitación y costos de capacitación

Resumen de los KPI de PDT

Esta sección se calcula automáticamente según los detalles del plan de desarrollo de talento.

Resumen del objetivo de participantes por tipo

Por favor, ingrese los datos requeridos en las celdas grises proporcionadas. Los participantes pueden incluir a cualquier grupo de empleados en todos los niveles. El total es el objetivo anual de participantes.

Costos de materiales e insumos

Por favor ingrese el total de costos por insumos y materiales (incluyendo alquiler de instalaciones y viáticos) asociados a las capacitaciones en las celdas grises proporcionadas.

Detalles del Programa de Capacitación

En este apartado se detalla la formación prevista para la red. Se le pedirá que proporcione una lista de programas de formación. También requerimos información sobre varios aspectos de los programas planificados, incluido la forma de capacitación, la duración, la cantidad de veces que se ejecutará el programa en el año, la cantidad planificada de participantes, etc. Se le pedirá que utilice el menú desplegable en varios lugares para elegir la categoría que mejor describa el programa.

a) Nombre del programa de formación

Por favor enumere los nombres de todos los programas de formación. Un programa debe estar basado en las necesidades formativas de las empresas de la red y de los empleados.

Si la Red propone desarrollar nuevos programas de certificación o capacitación, estos programas y los costos de certificación relacionados deben mostrarse en esta tabla.

b) Área estratégica priorizada del programa

Seleccione una de las áreas priorizadas del Programa para cada capacitación. Si su programa no se ajusta a estos, seleccione la opción Otras prioridades detectadas.

c) Formato de la capacitación

Seleccione una de las siguientes categorías que mejor describa el modo principal de impartición del programa: presencial, virtual, semipresencial o en el trabajo.

d) Días totales de capacitación

Aquí deberá detallar el número de las capacitaciones, presenciales, sincrónicas y asincrónicas con las que cuenten los programas formativos seleccionados.

Certificación del programa

Esta sección tiene dos partes:

Certificación

- Los solicitantes deben detallar si la formación propuesta cuenta con acreditación.
- Para aquellos cursos que virtuales asincrónicos (sin un docente impartiendo directamente) se exigirá contar con certificado o acreditación.

Si la Red cuenta con capacitaciones ya financiadas por otros medios, pero que integran la propuesta de PDT, esto debe ser detallado explícitamente.

Costos de certificación

- Indique los costos de certificación, es decir, de la formación que no cuenta con carga de horas docente, para cada uno de sus programas, si corresponde.

Costos de capacitación

Esta sección tiene cuatro partes.

- *Los días de formación presenciales o sincrónicas* son días como los días de aula o los días de formación en el puesto de trabajo, en los que hay contacto directo entre los alumnos y el formador. Los costos asociados con este tipo de día incluyen el costo del capacitador y los costos asociados, como viajes y viáticos (ver ejemplos a continuación). **El equivalente a un día de formación son seis horas presenciales de formación.** Las horas de presencialidad son el tiempo dedicado por el docente al alumno y/o realizando una actividad/ejercicio de formación o participando en aprendizaje en línea o trabajo en proyectos.

| | |
|-------------------|-------------------|
| Ejemplo 1: | Ejemplo 2: |
|-------------------|-------------------|

| | |
|--|--|
| <p>Curso de 2 días en Marketing digital.</p> <p>El docente/entidad de capacitación cobra \$ 1.000 por el curso y además viáticos por \$ 50.</p> | <p>Curso de 3 días en Marketing digital y además incluye 3 días de aprendizaje en línea y el armado de un proyecto. (es decir, 6 días)</p> <p>El docente/entidad de capacitación, cobra \$750 por día de capacitación en el aula.</p> <p>No hay cargos adicionales por el uso de su plataforma de aprendizaje en línea y el alumno no tiene ningún costo para completar el trabajo de su proyecto.</p> |
| <p>Cálculo</p> <p>$[\\$ 1000 \text{ (costo del curso)} + \\$ 100 \text{ (\\$ 50 por día viáticos)}] / [2 \text{ (duración del curso)}]$</p> <p>El costo por día = \$ 550</p> <p>El costo total del curso ($\\$ 550 \times 2$) = \$ 1.100</p> | <p>Cálculo</p> <p>En este caso los días totales de formación del curso serán de 6 días y los días contacto con costo serán de 3 a una tarifa diaria de \$750.</p> <p>El costo por día = \$750</p> <p>El costo total del curso ($\\$ 750 \times 3 \text{ días}$) = \$ 2.250</p> |

- *Los días de formación asincrónica* son días como los días de aprendizaje en línea o los días de aprendizaje a distancia en los que el formador no está en contacto directo con los alumnos. Un ejemplo de costo asociado con esto sería el costo de la plataforma de aprendizaje en línea.
- *Cálculo del día de capacitación:* ingrese la cantidad de días de aprendizaje para cada curso individual. Si la duración del curso es un día completo, escriba 1 (o parte de este, por ejemplo, 0,5).
- *Número de veces que se ejecutará el programa de capacitación:* ingrese el número de veces que se ejecutará el programa. El equivalente a un día de formación son seis horas presenciales de formación.

Una vez ingresada la información anterior, se calculará automáticamente el costo total de cada programa, tomando en consideración la cantidad de veces que se ejecuta el programa.

Se recomienda a los solicitantes que investiguen los costos de mercado de la capacitación relevante para determinar una tarifa diaria y garantizar que se tengan en cuenta los principios de relación calidad-precio.

Número planificado de participantes del programa

En esta sección, ingrese el número de participantes que desea tener en cada programa de capacitación.

Entre 150 y 300 empleados en total (según la cantidad de empresas participantes).

Aprendizaje en Red y Aprendizaje en la Empresa

El énfasis en el modelo PNT se centra en el aprendizaje en un contexto de red. Esto maximiza el potencial de aprendizaje, ya que los participantes de diferentes empresas pueden compartir perspectivas y experiencias.

Puede que una cantidad limitada de la actividad de una red se dirija solo a una empresa. Tener en cuenta que no más del 35% del costo total de capacitación de la red puede destinarse a la modalidad de capacitación en la empresa (in company), es decir capacitación planificada y entregada solo para una empresa).

La capacitación en la empresa (in company) debe proporcionar conjuntos de habilidades/competencias transferibles y mejorar sustancialmente la empleabilidad del trabajador capacitado, excluyendo los costos de capacitación específicos para una sola empresa, como la capacitación en un sistema personalizado desarrollado por esa empresa.

4.3.4 Resumen del presupuesto

Toda la pestaña de resumen del presupuesto se actualiza automáticamente. Los solicitantes no necesitan completar nada en esta pestaña.

Anexo 1 - Carta de Compromiso: Comité Directivo

Esta carta DEBE realizarse en hoja membretada de la empresa. Aliente a las empresas a describir la razón por la que apoyan esta red y por qué será valiosa para su empresa/sector.

Fecha:

Destinatario (INEFOP):

Carta de compromiso

Deseo indicar mi intención de ser miembro del Comité Directivo del Programa Redes Empresariales de Talento, para la Red “xxx RET” que se formará para supervisar y dirigir la red. Confirmando que comprometeré mi tiempo para participar regularmente en las reuniones del grupo, en las que se tomarán decisiones estratégicas en nombre de la red.

Entiendo que INEFOP puede ponerse en contacto conmigo como parte de este proceso de solicitud y doy mi consentimiento para que mis datos de contacto (que se detallan a continuación) se utilicen para este fin.

Compañía:

Nombre:

Cargo en la empresa:

Contacto / teléfono:

Dirección:

Correo electrónico de
contacto:

Firma

Anexo 2 - Carta Compromiso con Empresas de la Red

Esta carta DEBE realizarse en hoja membretada de la empresa

Fecha:

Destinatario (INEFOP):

Carta de compromiso

Deseo confirmar que es nuestra intención ser parte de la Red “xxx RET” para el Programa Redes Empresariales de Talento, y comprometer los recursos financieros necesarios para el presupuesto de financiación de contrapartida de la red, invirtiendo en el desarrollo de nuestros empleados. También me comprometo a liberar al personal relevante de nuestra organización para participar en los programas de formación organizados por la red.

Entiendo que INEFOP puede ponerse en contacto conmigo como parte de este proceso de solicitud y doy mi consentimiento para que mis datos de contacto (que se detallan a continuación) se utilicen para este fin.

Compañía:

Nombre:

Cargo en la empresa:

Contacto/ teléfono:

Dirección:

Correo electrónico de

contacto:

Firma