

Planificación Estratégica

2021 - 2024

1 Estrategia Pública de INEFOP

La Estrategia Pública del Instituto se define a partir de la visión, misión y perspectiva de “valor a los beneficiarios” establecidos en el primer nivel de los objetivos.

El presente proceso de planificación estratégica redefine tanto la visión como la misión.

1.1 Visión

La **visión** corresponde al futuro deseado de INEFOP. Se refiere a cómo queremos ser reconocidos, representa los valores con los cuales se fundamenta su accionar público.

Somos la institución de referencia en la ejecución de políticas y programas de orientación y formación profesional de calidad para el sector privado, con foco en el desarrollo sustentable del país.

Nuestra visión se basa en el diálogo social, la gestión transparente y la innovación, aportando a la eficacia y eficiencia, para que la economía del Uruguay se sustente en la productividad, la competitividad, la equidad y el trabajo decente.

1.2 Misión

La **misión** es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Identificar, potenciar, desarrollar, diseminar conocimientos y habilidades de las personas en edad de trabajar y la gestión del talento en empresas y demás organizaciones productivas. Lo anterior se realizará mediante el diálogo social para el desarrollo competitivo y el empleo, gestionando el Fondo de Reversión Laboral en forma tripartita.

1.3 Entregar Valor a los Beneficiarios: Objetivos Estratégicos

A partir de la nueva definición de visión y misión establecidas, se presentan a continuación los objetivos que entregan valor a los beneficiarios del Instituto.

El propósito de los objetivos de primer nivel es lograr a partir del marco normativo definido la entrega de servicios que permita la obtención de resultados y estándares de satisfacción en los usuarios que reciben las acciones.

1.3.1 Objetivo Estratégico 1.1: Aprendizaje Permanente, Competencias Transversales¹

Promover la capacidad de aprendizaje permanente, con foco en competencias transversales, a fin de mantener actualizadas las calificaciones laborales de las personas y facilitar la movilidad ocupacional en el cambiante mercado de trabajo.

A los efectos de lograr este objetivo, se tomarán las siguientes líneas de acción:

1.1.1. **Informar sobre mercado laboral:** Informar sistemáticamente a la ciudadanía sobre perfiles ocupacionales requeridos por el mercado laboral e identificar las brechas de competencias a desarrollar, tomando en cuenta las particularidades de los distintos territorios y cadenas productivas.

Coordinar a partir de los productos obtenidos, junto a los sectores productivos, los perfiles ocupacionales requeridos por el mercado laboral.

El presente objetivo se sustenta para su logro en los procesos internos referidos en 2.1 y 2.2, así como en las capacidades del Instituto referidas en 3.4

1.1.2. **Itinerarios formativos y ocupacionales flexibles:** Itinerarios formativos y ocupacionales flexibles, que tomen especialmente en cuenta las competencias transversales e impulsen la (re) inserción en la educación formal.

Integrar la educación formal, la educación no formal y la formación profesional con foco en el mercado de trabajo y en interacción con las demandas individuales. *El presente objetivo se sustenta para su logro en los procesos internos referidos en 2.1, así como en las capacidades del Instituto referidas en 3.6*

1.1.3. **Diseños curriculares basados en competencias:** Trabajar los procesos de formación profesional actuales en concordancia con diseños curriculares basados en competencias, estimulando el aprendizaje permanente.

Trabajar con socios del ecosistema de formación profesional en base a información pertinente y actualizada del mercado de trabajo, estimulando el aprendizaje permanente de los usuarios. *El presente objetivo se sustenta para su logro en los procesos internos referidos en 2.3 y 2.4, así como en las capacidades del Instituto referidas en 3.4*

¹ El mapa establece como referencia numérica el primer nivel respecto a los procesos estratégicos, el segundo nivel los objetivos y tercer nivel líneas de acción. Puede existir en algunos casos un cuarto nivel que especifica algunos programas que ejecutan el lineamiento y se considera relevante destacar.

- 1.1.4. **Certificación de competencias:** Disponibilizar un sistema de certificación de competencias, mediante mecanismos reconocidos por el mercado laboral.
El presente objetivo se sustenta para su logro en los procesos internos referidos en 2.1 y 2.8
- 1.1.5. **Entrenamiento en competencias transversales:** Impulsar la empleabilidad de trabajadores desempleados y en actividad a través de un proceso de entrenamiento basado en las principales competencias necesarias para enfrentar las demandas del mercado laboral en la actualidad.
El presente objetivo se sustenta para su logro en los procesos internos referidos en 2.1 y 2.8, así como en las capacidades del Instituto referidas en 3.2
- 1.1.6. **Programa de alfabetización digital e idiomas:** Programa de alfabetización digital y de desarrollo de competencias en idiomas como elementos claves para la inserción laboral y punto de acceso, entre otros, al aprendizaje autoadministrado y permanente.
El presente objetivo se sustenta para su logro en los procesos internos referidos en 2.1 y 2.8, así como en las capacidades del Instituto referidas en 3.2 y 3.4
- 1.1.7. **Culminación de Ciclos:** Contribuir a culminación del Ciclo Bachillerato de Enseñanza Secundaria a trabajadores adultos fuera de su horario laboral.
El presente objetivo se sustenta para su logro en los procesos internos referidos en 2.1 y 2.8, así como en las capacidades del Instituto referidas en 3.1
- 1.1.8. **Incentivo para la culminación de trayectos educativos en jóvenes:** Programa de becas para el apoyo a la culminación de ciclos educativos de enseñanza secundaria.
El presente objetivo se sustenta para su logro en los procesos internos referidos en 2.1 y 2.8, así como en las capacidades del Instituto referidas en 3.1

1.3.2 Objetivo Estratégico 1.2: Orientación y Formación Profesional

Proveer orientación y formación técnico profesional pertinente, oportuna de calidad.

A los efectos de lograr este objetivo, se tomarán las siguientes líneas de acción:

- 1.2.1. **Asesorar y recomendar a los beneficiarios:** Asesorar y recomendar a los beneficiarios del Instituto sobre acciones formativas tendientes a la construcción del proyecto ocupacional, teniendo en cuenta su situación laboral, su trayectoria anterior, su nivel de educación formal y no formal, y la demanda del mercado laboral, reconociendo, además, en este proceso, también a la empresa como un espacio de aprendizaje.

El presente objetivo se sustenta para su logro en los procesos internos referidos en 2.1 y 2.2, así como en las capacidades del Instituto referidas en 3.2 y 3.4

1.2.2. Ofrecer formación profesional a PEA: La oferta de Formación Profesional del Instituto ya sea en forma presencial, a distancia o híbrida, es conocida por los beneficiarios potenciales, su selección se ajusta a criterios de pertinencia, oportunidad y calidad conocidos por los oferentes y por los beneficiarios, y su alcance cubre las demandas territoriales y sectoriales optimizando el uso de los recursos disponibles. El acceso a la formación profesional es sencillo y ágil.

El presente objetivo se sustenta para su logro en los procesos internos referidos en 2.1, 2.2 y 2.4, 2.5 y 2.8.

Se identifican 3 subprogramas dentro del objetivo:

- 1.2.2.1. **Trabajadores en Seguro de Desempleo:** Brindar atención a trabajadores en seguro de desempleo propiciando la vinculación al mercado laboral.
- 1.2.2.2. **Trabajadores desempleados:** Brindar atención a trabajadores desempleados propiciando la vinculación al mercado laboral.
- 1.2.2.3. **Empleados – Reconversión Laboral:** Capacitar a los trabajadores activos en proyectos de reconversión a los sectores más dinámicos de la economía.
- 1.2.2.4. **Empleados – Optimización Laboral:** Desarrollar propuestas formativas que permitan a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades para potenciar sus capacidades en el mercado laboral.

1.2.3. Ofrecer Formación Profesional focalizada en poblaciones vulnerables: Estimular y atender las demandas de orientación y formación profesional contemplando las particularidades y vulnerabilidades en el acceso al empleo de poblaciones focalizadas, vinculando los proyectos y programas con un correcto dimensionamiento de las necesidades del mercado laboral.

El presente objetivo se sustenta para su logro en los procesos internos referidos en 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 y 2.6, así como en las capacidades del Instituto referidas en 3.1 y 3.6.

Se identifican 4 subprogramas:

- 1.2.3.1. **Jóvenes:** Apoyar a los jóvenes con el objetivo de mejorar sus condiciones de empleabilidad mediante procesos de formación laboral, efectivamente articulados con las demandas identificadas en el mercado de trabajo, vinculado con procesos de apoyo a la reinserción educativa formal.
- 1.2.3.2. **Mujeres:** Diseñar y ejecutar políticas de formación focalizadas hacia mujeres con el objetivo de reducir los niveles de desigualdad de género existentes en el acceso al mercado laboral.
- 1.2.3.3. **Personas con discapacidad:** Brindar servicios accesibles, que permitan el ejercicio del derecho a la formación profesional y al acceso a la

orientación educativo laboral, a los efectos de mejorar las oportunidades de empleabilidad del colectivo.

1.2.3.4. Otras minorías vulnerables: Apoyar políticas de empleo en poblaciones vulnerables, promoviendo sus capacidades y fortaleciendo las redes que permitan impulsar y sostener el desarrollo local.

1.2.4. Convenios para la Formación Profesional: La Formación Profesional gestionada por terceras partes en convenio con el Instituto satisfacen, como mínimo, los estándares de calidad, pertinencia y oportunidad que utiliza el Instituto para gestionar su propia oferta.

El presente objetivo se sustenta para su logro en los procesos internos referidos en 2.1, 2.5, 2.6 y 2.8, así como en las capacidades del Instituto referidas en 3.1.

Se identifican 2 subprogramas:

1.2.4.1. Focalizada en Poblaciones Específicas: Acuerdos con instituciones relevantes del ecosistema de formación que permitan fortalecer las capacidades del Instituto con la intervención directa de actores vinculados con los usuarios.

1.2.4.2. Focalizada en Sectores Dinámicos: Acuerdos con instituciones que permitan vincular la formación del Instituto con actores relevantes en la intervención con sectores productivos que fortalezcan cadenas productivas dinámicas.

1.3.3 Objetivo Estratégico 1.3: Talento en las Empresas

Potenciar la promoción y gestión del talento en las empresas y demás organizaciones productivas para la mejora de la competitividad en la nueva economía.

A los efectos de lograr este objetivo, se tomarán las siguientes líneas de acción:

1.3.1. Formación Continua y Gestión de Talento en las Empresas: Programas de formación continua y gestión del talento en las empresas, a partir de la existencia de un diagnóstico que identifique y priorizando brechas de competitividad derivados de debilidades en gestión de conocimiento, sobre la base de información pertinente y actualizada del mercado de trabajo. Cada programa abordará desafíos de un rango de empresas (tomando fundamentalmente el tamaño como criterio de segmentación), adoptando modalidades de intervención que mejor ajusten a sus desafíos específicos.

El presente objetivo se sustenta para su logro en los procesos internos referidos en 2.1, 2.2, 2.6, 2.7 y 2.8, así como en las capacidades del Instituto referidas en 3.1, 3.3 y 3.4

Se identifican 5 subprogramas:

- 1.3.1.1. **Microempresas:** Diseñar y ejecutar un programa de capacitación y asesoría en gestión empresarial acorde a la etapa de ciclo de vida de la empresa.
 - 1.3.1.2. **PYMES sin Gestión de Talento:** Diseñar y ejecutar un programa con socios estratégicos que realicen diagnóstico competitivo en Pymes, identifiquen y prioricen brechas de competitividad derivados de debilidades en gestión del conocimiento y propongan un plan de acción para su mejora.
 - 1.3.1.3. **Fortalecimiento de empresas para mejora de productividad:** Contribuir a la ejecución de asesorías que permitan a las empresas generar mejoras en aspectos claves de su organización y propicien aumentos de productividad en sus procesos.
 - 1.3.1.4. **Capacitaciones a medida y Gestión de Talento:** Promover y desarrollar un programa que potencie las habilidades de los trabajadores en base a las nuevas formas de organización y producción.
 - 1.3.1.5. **Capacitación de mandos medios y personal gerencial:** Programa dirigido a fortalecer las competencias directivas y profesionales de los responsables de la conducción de las empresas y sus colaboradores.
- 1.3.2. **Programa de fomento y formación de emprendedores:** Programa de fomento y formación de emprendedores en alianza con otras organizaciones, buscando sinergias y evitando superposiciones en la atención.
El presente objetivo se sustenta para su logro en los procesos internos referidos en 2.1, 2.2, 2.6, 2.7 y 2.8, así como en las capacidades del Instituto referidas en 3.1, 3.3 y 3.4
- 1.3.3. **Agendas sectoriales o de cadenas productivas:** Promover agendas de desarrollo de competencias para la empleabilidad a nivel de cadenas productivas y/o sectores productivos, especialmente en aquellos de mayor dinamismo.
El presente objetivo se sustenta para su logro en los procesos internos referidos en 2.1, , 2.6, 2.7 y 2.8, así como en las capacidades del Instituto referidas en 3.1, 3.3, 3.4 y 3.6

1.4 Indicadores de Desempeño

A partir de los objetivos de primer nivel referidos a la entrega de valor a los usuarios se definen indicadores que permitan definir el adecuado desempeño y seguimiento de su cumplimiento.

1.4.1 OE 1.1: Aprendizaje Permanente, Competencias Transversales

- i. Personas certificadas en competencias laborales. Satisfacción del usuario y mejora de situación laboral
- ii. Personas entrenadas en competencias transversales. Satisfacción del usuario.

1.4.2 OE 1.2: Orientación y Formación Profesional

- i. Usuarios que participan y finalizan en acciones de formación profesional. Satisfacción del usuario y niveles de inserción laboral.
- ii. Análisis específico de jóvenes vulnerables que participan y logran inserción laboral formal.
- iii. Usuarios orientados y nivel de satisfacción

1.4.3 OE 1.3: Talento en las empresas

- i. Empresas apoyadas y nivel de satisfacción
- ii. Trabajadores que finalizan capacitaciones y nivel de satisfacción

2 Perspectiva de los procesos internos

2.1 Desarrollar el ecosistema

- Articular estratégicamente con el Sistema Educativo
 - Articular estratégicamente con las Organizaciones Sociales
 - Asociarse con agencias estatales complementarias
 - Red Nodos INEFOP en el Territorio
 - Alianza con ECAs para su fortalecimiento y acreditación
- A. Establecer alianzas con socios específicos que tienen llegada a diversos segmentos de beneficiarios de forma específica y oportuna, compartiendo metodología de trabajo, estímulo y difusión, acordada en todos los casos
 - B. Desarrollar un programa de fortalecimiento de capacitadores como aliados estratégicos del Instituto, que permita asegurar la calidad y evaluar el desempeño de la formación ofrecida.
 - C. Contar con organizaciones territoriales que permitan una mayor proximidad con el usuario articulen la oferta de formación profesional con el mercado laboral y las demandas de las empresas en territorio
 - D. Realizar alianzas con actores del sistema educativo con el objetivo de brindar a los usuarios reconocimiento de saberes, culminaciones de ciclos y fortalecer sus trayectorias laborales

2.2 Comunicarse eficientemente con los involucrados

- A. Avanzar en un sistema de comunicación integrado entre los distintos programas del Instituto.
- B. Realizar evaluaciones de la percepción de los usuarios para todas las acciones que brinda el Instituto.

2.3 Adquirir FP oportuna y de calidad en forma ágil, transparente y eficiente

- A. Asegurar una metodología de evaluación de propuestas formativas unificada, ágil, transparente y reconocida por todos los involucrados.

- B. Trabajar en sistemas que habiliten la formación de docentes y la validación de conocimientos específicos para las capacitaciones requeridas

2.4 Evaluar propuestas de Formación Profesional y Gestión de Talentos

- A. Contar con mecanismos de adquisición que contemplen propuestas innovadoras que se adapten a las necesidades identificadas por el Instituto en el mercado de trabajo.

2.5 Supervisar desempeño de capacitadores

- A. Diseñar un sistema de supervisión en las capacitaciones que asegure mínimos aceptables de ejecución que sean transversales a todas las acciones del Instituto.

2.6 Evaluar resultados e impacto

- A. Desarrollar un trabajo coordinado entre las unidades de monitoreo y las áreas operativas en un proceso permanente de evaluación de las herramientas ejecutadas por el Instituto, así como las ejecutadas en coordinación con instituciones contraparte.

2.7 Tejer alianzas con pares del exterior y academia

- A. Desarrollar propuestas de trabajo interinstitucionales que identifiquen las necesidades de formación, la evaluación prospectiva y los insumos necesarios para el cumplimiento general de los objetivos estratégicos

2.8 Articular Ámbitos Sectoriales y Territoriales

- A. Impulsar un modelo de trabajo a través de los comités sectoriales que sean de insumo para la planificación de diversas poblaciones de forma transversal a todo el Instituto.
- B. Coordinar las demandas territoriales con la planificación general de forma de dar respuesta a las realidades específicas de cada contexto.

3 Perspectiva de las Capacidades del Instituto

3.1 Desarrollar y gestionar proyectos

- A. Sistematizar el conjunto de poblaciones, convenios y programas en un sistema integrado de gestión que posibilite la evaluación y seguimiento permanente para la concreción de metas fijadas y corrección de desvíos.

3.2 Implementar estrategia TI para incrementar velocidad y cooperación

- A. Lograr la integración de los sistemas informáticos con el objetivo de obtener trazabilidad de usuarios, gestión administrativa y ejecución operativa

3.3 Incorporar actitud de innovar, evaluar, aprender

- A. Diseñar espacios transversales y de coordinación que fomenten valores, hábitos y actitudes que promuevan procesos de cambio basados en el conocimiento y la innovación.
- B. Evaluar las necesidades y diseñar instrumentos y herramientas de gestión humana que fomenten una gestión transversal con componentes de evaluación permanente e innovación.

3.4 Conocer mercado laboral y brechas

- A. Generar sistemas de información a partir de evaluaciones generales del mercado, así como evaluaciones propias de prospectiva que permitan trazar un horizonte de planificación en función de las necesidades futuras de trabajadores y empresas.

3.5 Gestionar el talento interno y la pertenencia a un instituto integrado transversalmente

- A. Diseñar planes de capacitación y criterios de desarrollo de carrera para los funcionarios, ambos alineados a una gestión con visión transversal y metodología acorde a ello.
- B. Gestionar el talento interno a través de diferentes instrumentos de Gestión Humana, para su aporte en valor a la misión y visión del Instituto.

3.6 Diseño de trayectorias formativas

- A. Desarrollar un glosario de competencias transversales, continuo y adaptable, en articulación con el sector productivo y el sistema educativo

4 Perspectiva de los Recursos

4.1 Administrar profesionalmente del FRL y otros fondos

- A. Diseñar un sistema de gestión que establezca una planificación eficiente, ágil y acorde a la evaluación y seguimiento de los recursos acordes a la planificación operativa.

4.2 Conseguir otros financiamientos y recursos

- A. Coordinar procesos de gestión de convenios transparentes y adecuados a los objetivos estratégicos definidos por el Instituto, buscando la complementariedad de políticas públicas.

5 Referencias

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES/CEPAL.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R., Norton, D., & Rugelsjoen, B. (ene de 2010). Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, 114-120.
- Niven, P. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies. Second Edition*. John Wiley & Sons, Inc.