

---

# TÉRMINOS DE REFERENCIA 2019

## LLAMADO ABIERTO

CONSULTORÍA PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA TEMPLAR

SEGUNDA FASE

“DESARROLLO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES”

### Componentes:

- Entrenamiento de competencias transversales
- Apoyo a la inserción laboral
- Intervención con trabajadores en situación de crisis laboral

---

Las propuestas se recibirán hasta el miércoles 18 de diciembre a las 19hs al correo electrónico [transversales@inefop.org.uy](mailto:transversales@inefop.org.uy).

**Expediente N° 4932-19**

Las consultas respecto a los términos de referencia deberán realizarse exclusivamente a [transversales@inefop.org.uy](mailto:transversales@inefop.org.uy)

## **1. ANTECEDENTES**

**1.1.** El Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (en adelante INEFOP) ha sido creado por la Ley N° 18.406 de 24 de octubre de 2008 como persona pública no estatal de carácter tripartito.

El conjunto de todas sus acciones tiende a generar políticas activas de empleo y formación profesional en el marco de una estrategia inclusiva, que aseguren la formación inicial, continua y eficiente de la fuerza de trabajo, y contribuyan a lograr un equilibrio productivo entre los intereses de las empresas y de los trabajadores, facilitando la modernización de la vida laboral del país.

INEFOP tiene el cometido de desarrollar acciones integradas de formación para el empleo, con el objetivo de ensayar modalidades de intervención que se orienten a fortalecer los procesos de desarrollo local y sectorial, así como contribuir a mejorar la calidad de sus intervenciones en términos de equidad y pertinencia.

**1.2.** El presente llamado incorpora e integra aspectos generales necesarios para atender a la población objetivo de INEFOP, de acuerdo con lo establecido por su ley de creación.

Desde octubre 2018 se viene ejecutando el proyecto TemPlaR con el principal objetivo de desarrollar competencias transversales para el desarrollo del país. En su primera fase TemPlaR se propuso entrenar a 3000 personas, entre los cuales se focalizó en trabajadores en actividad, desempleados y trabajadores en seguro por desempleo.

**1.3.** Información general del llamado: en los presentes Términos de Referencia se hace alusión a aquellos aspectos que no son contemplados en las “Bases Generales 2017”. El llamado se realiza en el marco de las acciones que el INEFOP viene desarrollando desde la Gerencia de Formación Profesional y la Gerencia de Empleo, vinculado al desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores en actividad y trabajadores desempleados de nuestro país.

## **2. OBJETO DEL LLAMADO**

**2.1.** El presente llamado se dirige a Consultoras de capital humano de gran porte registradas como ECA en INEFOP, interesadas en el desarrollo de competencias transversales de trabajadores, emprendedores y desempleados del país, a postularse para brindar una consultoría por los componentes de: Entrenamiento de competencias transversales, Intervención con trabajadores en situación de crisis laboral, y Apoyo a la inserción laboral.

**2.2.** La población a la que se dirige este proyecto contempla a los trabajadores en actividad, trabajadores desempleados con experiencia laboral, trabajadores en seguro por desempleo y emprendedores.

Se considera la siguiente clasificación de la población objetivo del proyecto:

Grupo A:

- Directivos o gerenciales

- Mandos medios de trabajo manual
- Mandos medios de trabajo de oficina y servicios

Grupo B:

- Profesionales y/o técnicos con ejercicio libre de la profesión
- Profesionales y/o técnicos dependientes sin personal a cargo

Grupo C:

- Trabajadores de nivel de ejecución de trabajo manual
- Trabajadores de nivel de ejecución de oficina y administrativos
- Trabajos de atención al público y ventas

Grupo D:

- Emprendedores que se encuentren recibiendo apoyo de INEFOP para el fortalecimiento del emprendimiento

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general:**

Contribuir a la mejora de la empleabilidad y sostenibilidad del empleo mediante el reconocimiento y desarrollo de competencias transversales.

#### **3.2. Objetivos específicos:**

- a. Promover el desarrollo de competencias transversales en trabajadores en actividad, trabajadores desempleados, trabajadores en seguro por desempleo y emprendedores de todo el territorio nacional.
- b. Desarrollar una experiencia de entrenamiento de competencias transversales que resulte positiva para los participantes.
- c. Contribuir a la inserción laboral de trabajadores desempleados y trabajadores en seguro por desempleo.

### **4. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y REQUERIMIENTOS OPERATIVOS**

TemPlaR es un proyecto liderado por INEFOP, por lo que en su rol de dirección interviene en las siguientes fases: Concepción e iniciación; Planificación y diseño; Lanzamiento y ejecución; Control y seguimiento; Cierre.

A través del presente llamado se convoca a consultoras de capital humano de gran porte a integrar el equipo técnico del proyecto TemPlaR, para lo cual será indispensable su participación activa en reuniones de coordinación operativa con frecuencia semanal o quincenal, instancias de capacitación e intercambio con coordinadores y tutores trimestrales, realización de informes

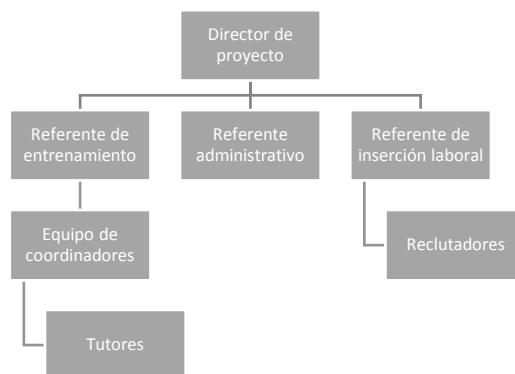
periódicos, intervención y seguimiento administrativo, acciones de difusión al público objetivo, entre otras instancias para alcanzar el éxito del proyecto.

En tal sentido es necesario que quienes participen de este equipo técnico cuenten con las siguientes competencias: creatividad, proactividad y orientación a la innovación; trabajo colaborativo en el marco de un equipo interdisciplinario e interinstitucional; adaptación y aprendizaje continuo alineados a la visión estratégica del proyecto; orientación al participante haciendo de su entrenamiento una excelente experiencia.

#### **4.1. Conformación del equipo**

La postulación debe especificar la conformación del equipo técnico designado para este proyecto, identificando los siguientes roles:

- Director/a del proyecto: será el referente del proyecto para INEFOP y deberá participar de las instancias de PMO. Asimismo, será el encargado de liderar su equipo de trabajo a fin de cumplir con los cometidos asignados por INEFOP.
- Referente de inserciones laborales: será la persona encargada de asistir a las reuniones técnicas a tales fines, así como de intercambiar con INEFOP para la implementación y seguimiento de inserciones laborales. Será el encargado de referenciar las intervenciones con trabajadores en situaciones de crisis, ya sea empresarial, local, o la definida por INEFOP.
- Equipo de reclutadores: serán los encargados de hacer el nexo entre las ofertas de empleo y los participantes, así como de transmitir herramientas para la inserción laboral de los desempleados y trabajadores en seguro por desempleo. Deberán trabajar de forma articulada con los tutores y bajo el liderazgo del referente de inserciones laborales.
- Referente de entrenamiento: deberá liderar al equipo de coordinadores y asistir a las reuniones técnicas a tales fines. Será el canalizador hacia INEFOP de las inquietudes y situaciones cotidianas en el marco de los entrenamientos. El referente de entrenamiento debe contar con formación y experiencia en la realización de entrenamientos o capacitaciones en modalidad presencial y virtual.
- Equipo de coordinadores/as: tendrá la tarea de gestionar el equipo de tutores, brindando apoyo y soporte para el ajuste de la propuesta, oficiando de facilitador entre ellos para generar la sinergia necesaria para alcanzar un producto exitoso. Cada coordinador/a podrá liderar un máximo de 3 tutores, por lo que se solicita presentar al menos dos coordinadores/as en la propuesta.
- Equipo de tutores/as: adaptación de los contenidos a la dinámica grupal que se genere, así como a las particularidades de los participantes. Por dicho motivo serán competencias imprescindibles la iniciativa, adaptación, flexibilidad, planificación, organización, comunicación efectiva y liderazgo. Cada tutor podrá tener un máximo de 2 grupos en simultáneo, por lo que se solicita presentar al menos un equipo de 4 tutores, con formación y experiencia en la población objetivo del proyecto, la metodología de enseñanza e-learning, la disciplina del coaching y las competencias mencionadas.
- Referente administrativo: será la persona designada para interactuar con INEFOP cuando se requiera: creación de contratos, alta de grupos, ajustes administrativos, seguimiento de pagos, etc.



#### 4.2. Entrenamiento de competencias transversales

Este es el componente central del proyecto, ya que refiere a la instancia de desarrollo de competencias transversales. Para ello se toma como base el trabajo realizado por el Nodo Uruguay de la Red latinoamericana de Desarrollo de competencias y organizaciones sostenibles (ver Anexo 1).

Como marco de referencia base para el desarrollo de la propuesta técnica sobre este componente, deberá utilizarse el enfoque de competencias laborales; la disciplina del coaching como eje articulador de la intervención; el concepto de empleabilidad y trabajo decente promovido por OIT; un enfoque pedagógico que involucre las siguientes dimensiones: comunicativa, informativa, práctica y evaluativa; la metodología de entrenamiento aplicada a las siguientes modalidades: a distancia / online, semipresencial y presencial.

En todos los casos se trabajará de forma grupal e individual, con un mínimo de 15 y un máximo de 18 participantes.

La carga horaria total para cada entrenamiento será de 30hs. y deberá contar con las siguientes etapas:

1. Conceptualización y sensibilización en el enfoque de competencias laborales, donde asimismo se trabajará en las expectativas del grupo y en el compromiso asumido al iniciar el entrenamiento.
2. Diagnóstico de competencias transversales
  - Individual: mediante la aplicación de un test inicial que permite visualizar el nivel de desarrollo de cada competencia, en una escala de 1 a 5.
  - Grupal: en virtud de los resultados de los test, el perfil de los participantes y las particularidades del grupo poblacional, se establecerán las principales competencias a entrenar.
3. Entrenamiento de competencias transversales según lo definido en la etapa anterior. Esta etapa comienza con la presentación del cronograma del entrenamiento, con pautas y fechas que clarifiquen al participante lo que se espera de él. Para ello el tutor contará con una caja de herramientas donde tiene a disposición una variedad de instrumentos de desarrollo de competencias y un manual para su utilización.
4. Evaluación final donde se observe los avances en términos de desarrollo de competencias transversales.

Estos instrumentos están formulados para las tres modalidades en las que se implementará el entrenamiento, incluyendo: objetivos, recomendaciones para la aplicación, modalidad de aplicación, especificación de utilización individual o grupal, tipo (gráfico, audiovisual, dinámico), materiales, impacto en competencias (cada instrumento involucra el entrenamiento de 3 competencias, siendo una de ellas impactada en primera instancia), consigna para el tutor, características del entregable esperado, características de la devolución.

Luego de finalizar el entrenamiento, el participante recibirá un diploma que acredite su pasaje por el mismo.

El entrenamiento se desarrollará en base a las siguientes competencias transversales:

- Adaptación a contextos cambiantes y exigentes
- Aprendizaje continuo
- Comunicación
- Cuidar de sí mismo/a, de los demás y del entorno
- Liderazgo participativo
- Orientación a innovación
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente/servicio
- Resiliencia
- Trabajo en equipo

Considerando las competencias mencionadas, así como la clasificación de la población objetivo (2.2.), deberá realizarse una propuesta pedagógica ajustada a las necesidades específicas. El oferente deberá presentar 4 rutas formativas (grupo A, B, C y D) detallando: características principales de la población, competencias clave a desarrollar, nivel de desarrollo esperado, recomendaciones para el trabajo del tutor/a con cada grupo.

Para esta segunda fase, se aspira alcanzar la siguiente distribución geográfica:

- 40% de los grupos en el interior del país
- 60% de los grupos en Montevideo

Para cumplir con la implementación de este programa en 2020, se realizará un orden de prelación de las Consultoras de capital humano, iniciando con las tres mejores puntuadas, pudiendo acudir al resto del listado según necesidades.

La distribución de los grupos estará a cargo de INEFOP, para lo cual se considerará dicha lista de prelación y la evaluación realizada de las ejecuciones. A saber, el nivel de participación, la satisfacción de los usuarios, el relacionamiento con INEFOP, entre otros aspectos que resulten relevantes.

#### **4.3. Apoyo a la inserción laboral**

Con el fin de promover la empleabilidad y reconversión de aquellos trabajadores desempleados y en seguro por desempleo, se realizará de forma complementaria una intervención para el apoyo a la inserción laboral.

Esta etapa comienza en paralelo a la realización del entrenamiento, con un plazo de un año para lograr la inserción laboral de los participantes.

Deberá presentarse un plan de trabajo con objetivos, acciones y responsables, donde se dé cuenta de los pasos a seguir para alcanzar el 40% de las inserciones laborales de los participantes de dicha etapa. Asimismo, deberá presentarse un modelo de informe del progreso de las intervenciones, cómo de las situaciones individuales de quienes alcancen la inserción.

#### **4.4. Intervención con trabajadores en situación de crisis laboral**

Durante la implementación de la primera fase de TemPlaR se identificó como un gran desafío la intervención con ex trabajadores de empresas en situación de crisis, ya sea por una situación crítica del rubro o de la localidad donde se encuentra.

En tal sentido, para esta segunda fase se propone trabajar de forma diferenciada en el apoyo a la inserción laboral para desempleados o trabajadores en seguro de desempleo que provengan de las situaciones de crisis mencionadas. La intervención en estos casos se realizará a solicitud de INEFOP.

Los oferentes deberán presentar una propuesta de trabajo para dar respuesta a estas problemáticas de forma integral, hacia la reinserción laboral.

### **5. RESULTADOS ESPERADOS DE LA CONSULTORÍA**

Se espera que las Consultoras de capital humano seleccionadas para la implementación de TemPlaR segunda fase, cumplan con los siguientes resultados:

#### **5.1. Entrenamiento de competencias transversales**

- Garantizar el registro del 100% de los participantes en viatrabajo
- Entregar un informe final por grupo que incluya:
  - o Información de los participantes (según modelo de informe suministrado por INEFOP)
  - o Descripción del proceso grupal
  - o Control de asistencias (presencial con hoja de firmas, a distancia mediante reporte de plataforma virtual Schoology)
  - o Devoluciones finales individuales y grupales
  - o Análisis por participante del nivel de desarrollo de las competencias trabajadas (según resultado del test inicial y la evaluación final realizada por el tutor)
- Participar de las reuniones de coordinación propuestas por INEFOP y cumplir con las actividades que de dicho espacio surjan.

#### **5.2. Apoyo a la inserción laboral**

- Entrega de un informe quincenal de avance de las actividades en el marco del apoyo a la inserción laboral
- Entrega de un informe individual por inserción alcanzada, con un plazo máximo de 10 días de inicio del contrato laboral, según modelo propuesto por INEFOP.

- Presentar la constancia laboral de la inserción a los 3 y 6 meses. Dicha inserción debe ser consecutiva en una misma organización.
- Participar de las reuniones propuestas por INEFOP a tales fines, así como de las actividades que surjan de dicho espacio.

### 5.3. Intervención con trabajadores en situación de crisis laboral

- Presentar la planificación de la intervención a INEFOP previo al inicio, aguardando su retroalimentación y realizando los ajustes pertinentes
- En el caso que la intervención sea en el interior, realizar una previsión de gastos por traslados del tutor en conjunto con INEFOP
- Presentación de un informe al inicio y al final de cada intervención en este marco
- Participar de las reuniones de coordinación propuestas por INEFOP y cumplir con las actividades planteadas.

### 5.4. Equipo técnico

- Notificar cualquier cambio a INEFOP en la integración y asignación de roles al proyecto.
- Solicitar a INEFOP la validación de los cambios realizados en el equipo técnico.
- Brindar a INEFOP la documentación probatoria del pago de haberes a los integrantes del equipo técnico, siempre que sea solicitada.

## 6. DURACIÓN DE LA CONSULTORÍA, CONTRATACIÓN Y FORMA DE PAGO

**6.1.** La consultoría tendrá una duración máxima de 12 meses, comenzando con la firma del contrato. En caso de encontrarse actividades en proceso al término de la contratación, deberá continuarse hasta su finalización.

**6.2.** Deberá presentarse una única propuesta foliada, en formato Word y cumpliendo con los siguientes elementos:

- Índice
- Introducción
- Presentación de la Consultora de capital humano (incluyendo antecedentes relevantes al proyecto)
- Objetivos: general y específicos
- Caracterización de la población objetivo
- Desarrollo metodológico\*
- Resultados esperados
- Formulario de identificación del oferente (Anexo 2)
- Formulario de presentación de ofertas (Anexo 3)

\*En el desarrollo metodológico de la propuesta, debe diferenciarse:

a) Entrenamiento de competencias transversales

- Propuesta técnica para la realización del entrenamiento, donde se especifique:
  - o Objetivos
  - o Metas



- Acciones
- Metodología: en las tres modalidades (especificando el desarrollo necesario para la optimización de la plataforma virtual Schoology, la cual ya se encuentra funcionando actualmente para el proyecto)
- Resultados esperados
- Responsables
- Cronograma trimestral, con la capacidad de implementación de grupos en modalidad online, semipresencial y presencial, previendo un posible inicio a partir de octubre. Contemplar para dicho cronograma, la capacidad del equipo técnico (4.1.)
- Rutas formativas según los 4 grupos poblacionales (2.2.) donde se contemple:
  - Características principales de la población
  - Datos de mercado laboral específicos
  - Competencias transversales clave
  - Propuesta pedagógica
  - Tipo de materiales a utilizar
  - Recomendaciones para el trabajo del tutor

#### b) Apoyo a la inserción laboral

- Propuesta técnica: objetivos, plan de trabajo, responsables y resultados esperados en función de alcanzar un mínimo del 40% de las inserciones laborales de los quienes participen de esta instancia.
- Mapeo actual de posibilidades de inserción laboral con las que cuenta la Consultora oferente, especificando cada grupo poblacional descripto (2.2.)
- Modelo de informe de inserción laboral, donde se contemple la información principal que demuestre las acciones generadas y los resultados alcanzados.

#### c) Intervención con trabajadores en situación de crisis laboral

- Propuesta técnica que contemple una intervención integral, con objetivos, acciones, resultados esperados y responsables.
- Experiencias de trabajo de la Consultora oferente en relación a este componente.

#### d) Equipo técnico

- Presentación del CV de los integrantes del equipo, adjuntando una hoja con planilla de firmas (nombre, cédula, rol, firma, fecha) especificando:
  - Rol (4.1.)
  - Trayectoria educativa y laboral
  - Experiencia previa en intervenciones similares a lo requerido para el proyecto según el rol asignado
  - En qué aportaría al proyecto

\* INEFOP podrá solicitar la modificación de los integrantes del equipo y/o del rol asignado para el proyecto.

**6.3.** Se establece la siguiente forma de pago, en virtud de cada componente:

a) Entrenamiento de competencias transversales

El pago se realizará por grupo. En tal sentido se abonará el 100% del grupo frente a la presentación de los siguientes productos:

- Registro del 100% de los participantes en viatrabajo al inicio del entrenamiento
- Entrega de un informe final por grupo que incluya:
  - o Información de los participantes
  - o Planilla de asistencias firmadas en caso de jornadas presenciales o reporte de plataforma Schoology para actividades virtuales
  - o Descripción del proceso grupal
  - o Devoluciones individuales
  - o Análisis por participante del nivel de desarrollo de las competencias trabajadas (según formato asignado por INEFOP)
- Participación en las reuniones de coordinación propuestas por INEFOP y cumplir con las actividades que de dicho espacio surjan.

b) Apoyo a la inserción laboral

Con el fin de lograr inserciones de calidad en un marco de trabajo decente, se financiará esta etapa en dos instancias, una primera con el pago del 50% frente a la demostración de tres meses ininterrumpidos de trabajo y el posterior 50% frente a una inserción de seis meses, también de forma ininterrumpida en la misma empresa. Para efectuar dichos pagos se solicitará:

- Estar al día con la entrega del informe quincenal de avance
- Entregar los informes individuales por inserción alcanzada, con un plazo máximo de 10 días de inicio del contrato laboral, según modelo propuesto por INEFOP.
- Cumplir con la presentación de las constancias laborales probatorias de la inserción a los 3 y 6 meses.
- Participar en las reuniones propuestas por INEFOP con el fin de dar seguimiento al apoyo a la inserción laboral, así como de las actividades que surjan de dicho espacio.

**6.4.** Intervención con trabajadores en situación de crisis laboral

Se pagará al finalizar cada intervención el 100% del producto, para lo cual se solicita estar al día con:

- Presentación de la planificación de la intervención ante INEFOP previo al inicio y cumpliendo con los ajustes que éste solicite.
- Presentación del informe inicial y final de cada intervención en este marco, dando cuenta del cumplimiento de:
  - o 20 hs. de reuniones con actores sociales
  - o 18 hs. de entrevistas grupales e individuales con los participantes
- Participación en las reuniones de coordinación propuestas por INEFOP y cumplimiento de las actividades planteadas.
- Informe de la intervención, identificado las líneas de trabajo, fortalezas y debilidades, potencialidades de los usuarios, etc.

## 7. DESGLOSE DE COSTOS

La presente consultoría contempla el siguiente desglose de costos:

**7.1.** Para el componente Entrenamiento de competencias transversales se establece un costo por grupo de **\$132.475 IVA incluido**. Dicho costo contempla:

- Una unidad máxima de 18 participantes (con un mínimo de 15)
- 30hs de tutoría para el desarrollo del entrenamiento
- 5hs de acompañamiento para el seguimiento de la participación
- 9hs de coordinación
- 7hs de reuniones internas
- El 10% del presupuesto por concepto de administración
- El 12% del presupuesto por concepto de gastos de funcionamiento
- El 10% del presupuesto por concepto de amortización
- El 5% del presupuesto por concepto de reclutamiento: se utilizará este insumo para la conformación de los grupos considerando el perfil de los participantes
- Seguro de los participantes: en instancias presenciales
- \$9.000 para insumos de oficina: se utilizará este insumo para costear la impresión de materiales, el armado de manuales y todos los gastos de papelería que se requieran
- El 17% por concepto de superávit

Los siguientes rubros se abonarán por INEFOP siempre que corresponda:

- Viáticos docentes para instancias presenciales en Interior: los cuales serán notificados con anterioridad a la intervención y requerirán el aval de INEFOP.
- Viáticos para participantes por asistencia a instancias presenciales: se utilizará únicamente para desempleados y trabajadores en seguro por desempleo. El monto vigente a tales fines es de \$223 y se abonará directamente al usuario.

**7.2.** Para el componente Apoyo a la inserción laboral se establece un costo total por inserción de \$22.290 IVA incluido.

**7.3.** Intervención con trabajadores en situación de crisis laboral

Para un grupo de hasta 18 participantes, se establece un costo grupal de \$40.565 IVA incluido. Cabe señalar que dicho monto es complementario al establecido por inserción lograda (7.2).

El costo por grupo involucra la utilización de 20 hs. por concepto de reuniones con actores sociales y 18 hs. para entrevistas grupales e individuales con los participantes.

## 8. EVALUACIÓN DE PROPUESTAS

**8.1.** Grilla de evaluación

Elemento de evaluación	Puntaje máximo
Formato de presentación	10 puntos

Entrenamiento de competencias transversales	25 puntos
Apoyo a la inserción laboral	20 puntos
Intervención con trabajadores en situación de crisis laboral	20 puntos
Equipo técnico	25 puntos
Total	100 puntos

**Las ofertas deberán obtener más de un 60% en cada “elemento de evaluación”.**

## 8.2. Adjudicaciones

Luego de realizada la evaluación de las ofertas, se establecerá una lista de prelación iniciando con la oferta de mayor puntaje. En una primera instancia se contratarán las primeras tres ECAs. En caso de ser necesario se podrá contratar a las siguientes, según lista de prelación.

## 9. FORMA Y LUGAR PARA LA PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS

Las ECAs interesadas deberán presentar la propuesta en formato electrónico a la casilla transversales@inefop.org.uy identificando en el asunto “4932-19 – nombre de la consultora de capital humano”. Se recibirán propuestas hasta el miércoles 18/12/19 a las 19:00hs.

Se podrán presentar al presente llamado aquellas Consultoras de capital humano de gran porte que se encuentren registradas como ECA en INEFOP.

## 10. DERECHO DE PROPIEDAD Y CONFIDENCIALIDAD

Los derechos de Propiedad Intelectual derivados de los datos, informes y todos los documentos producidos en ocasión de este llamado serán de propiedad de INEFOP, quedando comprendidos entre otros, la titularidad de los derechos sobre instrumentos, registro de base de datos, y toda información generada en el marco de esta consultoría. No se podrá compartir ni difundir la información producida de este trabajo con otros organismos o personas.

## 11. ACLARACIONES Y CONSULTAS

Los interesados podrán solicitar aclaraciones o consultas específicas derivadas de la interpretación del presente TDR a través de la dirección transversales@inefop.org.uy

## 12. COMUNICACIONES

Todas las comunicaciones se realizarán a la dirección de correo electrónico que los postulantes declaren al momento de la presentación de la propuesta. Si ante la notificación correspondiente el interesado/a/os no se presenta transcurridos cinco (5) días hábiles, se tendrá por desistido de la gestión a todos los efectos.

# Anexo I

## PROYECTO TEMPLAR

### Resumen ejecutivo

#### 1. Objetivo general

Contribuir a la mejora de la empleabilidad y sostenibilidad del empleo mediante el reconocimiento y desarrollo de competencias transversales.

#### 1.1. Objetivos específicos

1.1.1. Promover el desarrollo de competencias transversales en trabajadores en actividad, trabajadores desempleados, trabajadores en seguro por desempleo y emprendedores de todo el territorio nacional.

1.1.2. Desarrollar una experiencia de entrenamiento de competencias transversales que resulte positiva para los participantes.

1.1.3. Contribuir a la inserción laboral de trabajadores desempleados y trabajadores en seguro por desempleo.

1.1.4. Identificar las principales competencias transversales según los empresarios y trabajadores para el futuro del Uruguay.

#### 2. Fundamentos teóricos

El Enfoque de Competencias laborales surge como una de las respuestas a la caída de los estilos productivos propuestos por el taylorismo y el fordismo. En ese entonces se organizaba el trabajo de forma tal que se pueda compartimentar cada tarea realizada, de esa manera no importaba el conocimiento o experiencia del trabajador, sino que cualquiera podría realizar la misma tarea. Sin embargo, tiempo después se comenzó a ver que esa forma de trabajo generaba en el trabajador una frustración muy grande por distanciarse del fin último de su función y finalmente por la desvalorización de sus saberes. Otra de las consecuencias del modelo refería a la falta de valor agregado por la simplificación de las tareas que generaba.

A estas teorías siguieron las de “X” e “Y” de Mc Gregor, las cuales daban más peso a los factores motivacionales en la explicación del desempeño laboral y empezaron a marcar nuevas formas de dirigir plantas industriales y equipos de trabajo para mantener los niveles de productividad. Se habló por primera vez de concebir al trabajador como una mente a favor de la empresa. Del concepto taylorista, se pasó a otro en el cual era perfectamente comprensible que el trabajador pensara y obrara a favor de mejores resultados, todo ello con la motivación y el liderazgo adecuados.

De la mano de la nueva era de la “información y el conocimiento” el concepto del trabajo también se ha transformado. Actualmente podríamos concebirlo como el aporte realizado para alcanzar los objetivos de la organización. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que

preocuparse por las tareas que el trabajador debe desempeñar, se centran en descifrar y establecer su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece. Las empresas competitivas han aplicado estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras con ciertas mejoras tecnológicas y han reconocido la importancia de disponer de “talento humano” para el logro de sus objetivos.

Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo generó en las organizaciones han requerido de respuestas más rápidas que no se puede dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son indispensables para cualquier empresa en un mundo globalizado. Lograr estas condiciones redundan en tener un equipo competente, es decir contar con trabajadores competentes en interrelación. En suma, la mejora de estas habilidades que llamaremos “Competencias laborales” redundan en la mejora de la empleabilidad, posibilitando a las personas acceder a mejores empleos y brindar un desempeño más competente.

Entonces, se concluye que las competencias laborales son aquellos conocimientos, aptitudes, habilidades y actitudes que un trabajador desarrolla y pone en práctica en el trabajo. Existen diferentes definiciones para las mismas, como ser la conceptualización de Marelli (2000):

*“La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”.*

Asimismo, agrega que son: “capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”.

Por su parte, Ibarra (2000) la define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.

Esta definición aporta la perspectiva de que las mismas son medibles, es decir que pueden observarse durante el desempeño laboral y que se desarrollan en la integración de conocimientos, aptitudes y actitudes.

*La OIT la define como “la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.”*

Por otra parte, dentro del concepto de Competencias laborales existen diferentes tipologías que han ido evolucionando en su desarrollo teórico. Ernesto Yturralde se refiere a las llamadas "Hard

Skills o habilidades duras”, como las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y en ocasiones en el mismo ejercicio de las funciones; mientras que las Soft Skills, o habilidades blandas serían aquellas aptitudes sociales y personales, es decir intrapersonales e interpersonales.

Esta tipología en duras y blandas, consideramos pierde la perspectiva de que las competencias laborales no son estáticas y pueden desarrollarse a lo largo de la vida. Por tal motivo en el presente proyecto utilizaremos la siguiente tipología:

- Competencias básicas: combinación de destrezas, conocimientos y actitudes que se aplican para adaptarse en diferentes contextos sociales. Podría decirse que son el conjunto de habilidades cognitivas, que suelen ser alcanzadas o logradas en el desarrollo educativo de una persona, las cuales son indispensables para desenvolverse en el ámbito laboral. Son ejemplo de éstas la lecto-escritura y cálculo básico.
- Competencias técnicas o específicas: reúne aquellos conocimientos, conceptos, teorías o estilos de trabajo que definen una disciplina concreta. Las mismas resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica de trabajo.
- Competencias transversales o genéricas: refieren al conjunto de actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí y que combinadas permiten el desempeño satisfactorio de la persona que aspira a alcanzar metas superiores a las básicas. Estas habilidades también se usan como atributos, características y cualidades, puesto que son capaces de desarrollarse en el aprendizaje cotidiano.

Está demostrado que las competencias transversales influyen directamente en la empleabilidad y son uno de los principales puntos de atención en entrevistas de trabajo y procesos de selección. Por dicho motivo y como cometido del INEFOP, mediante este proyecto se busca que los trabajadores en actividad y trabajadores desempleados del Uruguay puedan reconocer sus competencias transversales y desarrollar aquellas más valoradas por nuestro mercado laboral actual.

Tomamos como marco de referencia para la elaboración del presente proyecto, el Marco de competencias laborales elaborado por el Nodo Uruguay de la Red latinoamericana de Desarrollo de competencias y organizaciones sostenibles. El mismo fue elaborado en forma colaborativa entre varias organizaciones del país con el fin de contribuir en la generación de una Cultura del trabajo para el desarrollo.

Dicho marco de competencias para la Cultura del trabajo para el desarrollo se propone constituirse en un marco referencial para el desarrollo de estas competencias en nuestro país.



- Adaptación a contextos cambiantes y exigentes: interpretar la realidad aceptando y/ administrando los cambios como oportunidades, con flexibilidad para modificar oportunamente la práctica profesional ante contextos cambiantes y exigentes.
- Aprendizaje continuo: adquirir e incorporar saberes, buenas prácticas y competencias en forma permanente, aplicándolas eficazmente a la práctica laboral, investigando y compartiendo los aprendizajes con los miembros del equipo y la organización.
- Comunicación: generar, socializar y difundir ideas y conocimientos para mejorar la gestión facilitando un clima positivo de trabajo y promoviendo un ambiente de confianza. Mantener una comunicación clara, oportuna, transparente y abierta utilizando los mensajes y canales adecuados para los distintos públicos y de acuerdo al contexto.
- Cuidar de sí mismo/a, de los demás y del entorno: trabajar en forma segura y saludable, previniendo riesgos, considerando los impactos sociales y medioambientales de su actuación para contribuir desde su ámbito de trabajo, en forma responsable con el Desarrollo sostenible.
- Liderazgo participativo: promover el involucramiento y participación de sus colaboradores, alineando sus intereses con los objetivos de la organización, guiándolos y motivándolos hacia el logro de las metas establecidas. Generar instancias de intercambio y promueve el desarrollo de su gente.
- Orientación a innovación: crear soluciones a problemas y/o necesidades a partir de nuevas ideas implementadas que agregan valor a terceros, en un marco de Desarrollo sostenible. Se relaciona con la creatividad, generación de ideas, desarrollo de alternativas, etc.
- Orientación a resultados: orientar sus acciones y esfuerzos al logro de los objetivos propuestos de acuerdo con los plazos y niveles de calidad establecidos, organizando los



recursos en forma eficiente y visualizando el impacto de los resultados más allá de su ámbito de acción.

- Orientación al cliente/servicio: identificar, analizar, satisfacer y anticipar las necesidades de los clientes internos/externos, procurando soluciones pertinentes, efectivas y de calidad, acordes a la normativa y valores organizacionales.
- Resiliencia: superar (enfrentar) situaciones adversas y/o de fracaso, manteniendo una actitud positiva y constructiva, buscando apoyos y desarrollando redes para la sostenibilidad de las actividades/ proyectos.
- Trabajo en equipo/colaborativo: participar activamente para el logro de los objetivos del equipo, alineados con la estrategia organizacional, en un clima de colaboración, intercambio de información y relacionamiento armónico.

Considerando la experiencia internacional, se escalaron las diez competencias en cinco niveles, según ciertas variables involucradas en las actividades laborales: variedad, complejidad, conocimientos necesarios, autonomía y responsabilidad. De esta manera se crea un marco de referencia suficientemente amplio y flexible que pueda abarcar diferentes contextos y ocupaciones.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.	Competencia en una variada gama de actividades laborales, en diferentes contextos.  Algunas de ellas complejas o no rutinarias, realizadas con cierta autonomía y responsabilidad individual.	Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales, en su mayor parte complejas y no rutinarias, realizadas en variados contextos, con responsabilidad y autonomía. Generalmente lidera un equipo de trabajo.	Competencia en una amplia gama de actividades laborales técnicamente complejas, en variedad de contextos dinámicos.  Supone autonomía y responsabilidad personal y sobre el trabajo de otros.  Puede o no liderar un equipo de trabajo.	Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas, desde una perspectiva estratégica, en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos.  Autonomía interna y externa; responsabilidad sobre equipos de trabajo, resultados organizacionales y adjudicación de recursos.

2.2. El Enfoque Pedagógico para este proyecto consiste en el desarrollo de habilidades mediante un Entrenamiento y coaching, es decir que partimos de la idea de que todos los trabajadores tenemos en algún nivel desarrolladas estas competencias. No sería una formación teórica, sino que implica reconocer, practicar y finalmente avanzar en el desarrollo de las mismas.

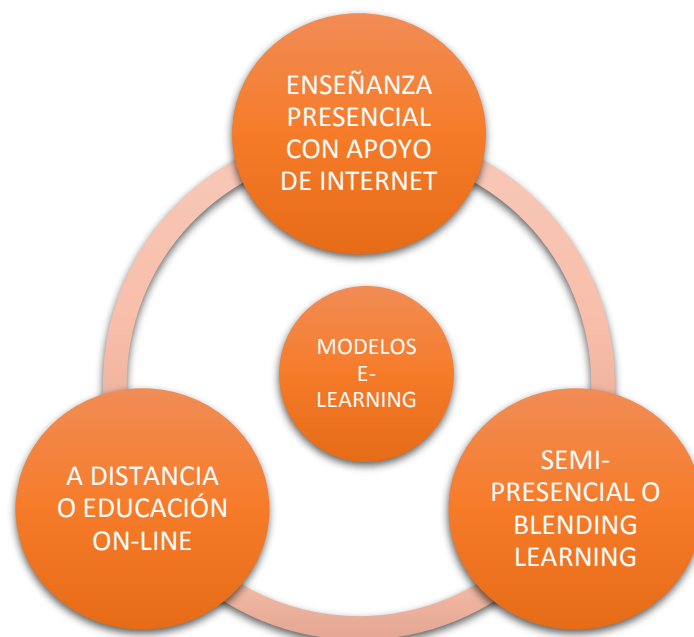
Desde el punto de vista metodológico, para hacer posible este entrenamiento y alcanzar a la mayor cantidad de participantes, es que incluimos tres modalidades: presencial, semipresencial y a distancia. Para las dos últimas se incorporará la modalidad de capacitación e-learning en base a la plataforma Schoology, ya disponible en INEFOP y utilizada en la primera fase del proyecto. En tal sentido no deberá presentarse una plataforma para la realización de los entrenamientos, sino la metodología de trabajo en base a dicha aula virtual.

Se ha demostrado que esta modalidad es privilegiada para facilitar la accesibilidad de la población a las instancias formativas. Se considera a la misma como una forma de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla de forma total o parcial mediante un entorno virtual facilitando la interacción de profesores y alumnos, con ciertas actividades y materiales formativos.

Implica una perspectiva diferente del espacio de aula, ya que permite que personas que están geográficamente dispersas, puedan interactuar entre ellos y con el docente, utilizando recursos de las TICs.

Al ambiente en el que se desarrolla el aula se le denomina Campus virtual. Para considerar la calidad potencial de este ambiente de formación se requiere que sea: “estable y fiable, tolerante a fallos, estándar en implementación de contenidos y recursos tecnológicos, ágil y flexible, actual e intuitivo para facilitar la interacción con el usuario.” (Rubio, M. J. 2003).

Siguiendo el mismo estudio realizado por la Universidad de Málaga, se identifican tres modelos apoyados en el e-learning:



- Modelo de enseñanza presencial con apoyo de Internet: en este caso el aula virtual es un complemento a la capacitación presencial.
- Modelo semipresencial o de blending learning: Integración de clases presenciales con actividades docentes en aula virtual.
- Modelo a distancia o de educación online: el dispositivo es totalmente a distancia, donde toma gran importancia los recursos del campus virtual y las actividades allí propuestas.

Dentro de la modalidad e-learning para este proyecto se utilizará en el modelo semipresencial y a distancia, considerándose al presencial principalmente para los casos donde no se cuente con alfabetización digital o soporte informático para la utilización de internet.

Asimismo, diferencian cuatro dimensiones pedagógicas que consideramos deben contemplarse para la implementación de este proyecto:



- Dimensión informativa: refiere a los recursos y materiales de estudio como ser textos, animaciones, enlaces, videos, entre otros.
- Dimensión práctica: involucra aquellas actividades y experiencias de aprendizaje ya sean individuales o grupales.
- Dimensión comunicativa: la interacción social entre estudiantes y tutores mediante los recursos que posibilite el ambiente formativo.
- Dimensión evaluativa: reúne las instancias de evaluación tanto del tutor, de pares y la que realiza el propio participante.

Para el éxito de las capacitaciones desarrolladas en las diferentes modalidades e-learning se evalúa fundamental el uso de herramientas y actividades que favorezcan el aprendizaje, como ser: participar en foros de debate, leer y redactar ensayos, realizar un diario personal, plantear y analizar casos prácticos, buscar información sobre un tema específico, crear una base de datos, elaborar proyectos en grupo, resolver de problemas y/o ejercicios, planificar y desarrollar una investigación, desarrollar trabajos colaborativos mediante wikis, realización de WebQuests y cazas del tesoro, etc.

Por su parte, el docente debe propiciar y motivar de modo constante la participación de los estudiantes en los distintos espacios del aula virtual. Para lograrlo, es necesario contar con un equipo docente formado en enseñanza e-learning, con habilidades comunicacionales y de liderazgo que favorezcan la motivación, la participación y el aprendizaje.

## Anexo 2

### FORMULARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL OFERENTE

Razón Social de la Empresa	
Nombre comercial de la empresa	
R.U.T.	
Domicilio legal	
Dirección	
Número telefónico	
Localidad	
Código Postal	
Teléfonos	
Correo electrónico	

Firmas:	
Aclaración:	
Sello de la Empresa:	

## Anexo 3

### FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE OFERTAS

El abajo firmante, Sr./a ..... en carácter de representante de la empresa ..... domiciliada en ..... inscripto en el BPS con el N° ..... y en la D.G.I. con el número de R.U.T. .... se compromete en caso de ser aprobada la propuesta, a cumplir con el arrendamiento de servicios de acuerdo a las condiciones especificadas en el Llamado que rige el presente TDR. Asimismo, manifiesta conocer y aceptar todas las cláusulas del presente Llamado y se compromete a someterse a las leyes y tribunales de la República Oriental del Uruguay con exclusión de todo otro recurso, para el caso de litigio o de cualquier otra cuestión a que pudiera dar lugar este llamado y que no fuera posible dilucidarla por las disposiciones que lo rigen.

Firma:

Aclaración de Firma:

Sello de la empresa: