



Servicio
de Empleo

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2016

CLAUDIA XIMENA CAMACHO CORZO
Directora

CARLOS JAVIER RODRIGUEZ ORDOÑEZ
Secretario General

EDUARD AUGUSTO ARIAS LEÓN
Subdirector de Administración y Seguimiento
Subdirector de Promoción (E)

MAURICIO RAMIREZ ESPITIA
Subdirector de Desarrollo y Tecnología

MÉLIDA JOHANA MORA CADENA
Asesora de Planeación

JUAN MANUEL BELLO JARAMILLO
Asesor de Control Interno

ANDREA USTMAN BOLAÑOS
Asesora de Comunicaciones

JORGE ANDRÉS MATEUS
Asesor Jurídico

JOHN EDWIN VARGAS
Asesor Hidrocarburos

Tabla de Contenido

Introducción	4
1. Contexto Estratégico	5
1.1. Modelo de Negocio	5
1.2. Rol de la Unidad	6
1.3. Ámbito general y específico de acción de la Unidad	7
1.4. Clientes de la Unidad y Grupos de Interés	7
2. Posición Futura Deseada: Nuestro mandato	9
2.1. Oferta de Servicios ¿Qué necesidades satisface?	9
2.2. Relación entre la Unidad, los clientes y los grupos de interés	10
2.3. Misión	14
2.4. Visión	14
3. Análisis interno de procesos clave para que la Unidad pueda alcanzar los resultados esperados	15
3.1. Principales consecuencias derivadas para la UAESPE a partir de la posición futura deseada	15
3.2. ¿Qué se requiere para cumplir con éxito el mandato?	16
3.3. Evaluación perceptual de los principales proceso claves de la UAESPE para cumplir	17
4. Diagnóstico de la posición estratégica de la Unidad	18
4.1. Principales debilidades y fortalezas de la Unidad	18
4.2. Aspectos estratégicos para el éxito	19
5. Directrices para lograr la posición futura deseada	20
5.1. Horizonte de planificación de la Unidad	20
5.2. Factores críticos de éxito	20
6. Objetivos Estratégicos e Institucionales	21

Introducción

La Planeación se constituye en el punto de partida del proceso de la gestión pública, dado que allí se establecen las directrices estratégicas para guiar el desarrollo integral. Es el proceso permanente mediante el cual se determina racionalmente a dónde queremos ir y cómo llegar, siendo el principal instrumento el Plan de Desarrollo Nacional.

La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas, y elabora, desarrollar y poner en marcha distintos planes de operación, por lo tanto el Plan Estratégico se convierte en el documento en el que la Unidad del Servicio de Empleo refleja cuál será la estrategia a seguir en el mediano plazo, usualmente en el período que dura la administración vigente (4 años), describe la misión, la visión y los objetivos estratégicos que la Entidad pretende cumplir en un período determinado y sirve de guía para alcanzar los objetivos y metas planteadas.

¿Por qué realizar un Plan estratégico Institucional?

- Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre el nivel directivo y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer partícipe al talento humano de la Unidad en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades. Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra entidad, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este Plan nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como Unidad y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

¿Qué contiene el plan estratégico? ¿A qué preguntas responde?

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la Misión.
- ¿A dónde deseamos ir?: Visión.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: Propositiones; Objetivos estratégicos. y objetivos institucionales.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: Materializado en los diferentes Planes de Acción de las dependencias de la Unidad.

Este documento plasma un contexto estratégico, que incluye el modelo de negocio de la Unidad, la identificación de los clientes y los grupos de interés con los que actúa, una posición de futuro deseada donde se realiza una explicación de esa oferta de servicios que como Unidad tenemos para interactuar con los grupos de interés, un análisis interno de los procesos claves para que la Unidad pueda alcanzar los resultados deseados, un diagnóstico de las debilidades y fortalezas que como entidad tiene y aquellas directrices para

lograr esa posición de futuro deseada, esto materializado en la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Objetivos Institucionales.

1. Contexto Estratégico

1.1. Modelo de Negocio

El modelo de negocio de la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo se concibe a partir del direccionamiento estratégico del equipo directivo, con el propósito de cumplir con éxito su misión y alcanzar su visión en el largo plazo.



El modelo de negocio describe el Direccionamiento Estratégico de la Unidad a partir de su relación con los prestadores que conforman la Red de Prestadores del Servicio de Empleo, las instituciones públicas y otras instituciones. La Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo promueve alianzas que generan un mayor valor a todos los prestadores, fortalece la capacidad de los prestadores, genera información útil, promociona y difunde la Red de prestadores del Servicio Público de Empleo, regula a los prestadores del Servicio Público de Empleo, fija estándares de calidad de la prestación y hace seguimiento a los prestadores para mejorar el servicio.

De igual forma incorpora el diseño, transferencia de programas para la inclusión laboral, dirigido hacia la red de prestadores con el fin de lograr el fortalecimiento de capacidades de las mismas. El modelo de negocio, busca reconocer la existencia de particularidades de territorios, poblaciones e individuos que requiera del diseño de estrategias, programas y proyectos que mitiguen las barreras de empleabilidad y que contribuyan

al cierre de brechas de los buscadores de empleo. Para ello, existirán instrumentos como la caja de herramientas y acciones que promuevan la gestión del conocimiento, producto de la interacción e implementación de los diferentes pilares del modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas.

La Unidad gestiona, implementa y realiza seguimiento a alianzas, proyectos e iniciativas con empresarios, gremios, cámaras de comercio y otros actores.

Asimismo, fortalece la capacidad de gestión y colocación de los prestadores mediante la transferencia de herramientas, la asistencia técnica con enfoque de articulación de servicios, la asesoría en la formulación de los proyectos de viabilidad a los prestadores y participación en la evaluación de los mismos, en el marco de los procesos de autorización y renovación, y el diseño del modelo de Asistencia Técnica para las bolsas de empleo (IES) y prestadores privados (Grandes Agencias y Fundaciones).

Por otra parte, la Unidad como referente de información de oferta y demanda laboral, genera información a través de los boletines de coyuntura laboral, el boletín de oportunidades laborales, el desarrollo de evaluaciones (CCF, Bolsas de Empleo de IES, Entes Territoriales, entre otras), los estudios de satisfacción del usuario, el diseño de la metodología de vacantes, y los índices de gestión de prestadores y de percepción de Demanda Laboral.

Para mejorar la calidad en la prestación de los servicios de gestión y colocación en el SPE la Unidad brinda herramientas metodológicas para el fortalecimiento de la orientación laboral, el fortalecimiento de la capacidad de los prestadores para analizar información y para la medición de satisfacción al usuario por parte de los prestadores del SPE.

1.2. Rol de la Unidad

El foco de la gestión y del ámbito de actuación de la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo está en la satisfacción que se logre en los oferentes y demandantes de empleo. De nada sirve que la Unidad desarrolle un sinnúmero de actividades si ellas no se traducen en resultados concretos en oferentes y demandantes. Es importante destacar que el logro de los resultados no depende sólo de la Unidad sino de toda la Red de prestadores.

La Unidad ejerce el rol rector y articulador del SPE, encargada de la coordinación de todos los prestadores que son co-partícipes en el logro del resultado final en oferentes y demandantes de empleo.

La materialización concreta de lo anterior se produce por medio de instrumentos y herramientas concretas para mejorar los servicios de gestión y colocación de los prestadores del SPE. Estos pilares esenciales del quehacer de la Unidad se muestran en el fortalecimiento de la capacidad prestadores a través de: (i) Regulación y fijación de estándares; (ii) Seguimiento, y (iii) Asistencia técnica.

Desarrollando los ámbitos anteriores y garantizando la satisfacción de oferentes y demandantes, la Unidad coordina, articula y dirige los servicios de gestión y colocación, promociona y difunde al SPE, promueve

alianzas, genera información y garantiza la calidad de los servicios de gestión y colocación.

1.3. **Ámbito general y específico de acción de la Unidad**

Ámbito general:

Administración y articulación de la red de prestadores del SPE y movilización de otros actores en el ámbito de las políticas activas del mercado de trabajo.

Ámbito específico:

- Promover buenas prácticas y redes de conocimiento que contribuyan a mejorar la calidad del SPE.
- Generar espacios para el encuentro de prestadores del SPE y otros actores en torno a la promoción de alianzas para mejorar la prestación del servicio.
- Movilización de actores para complementar la oferta de servicios de gestión y colocación de empleo del SPE
- Participar en el diseño e implementación de estrategias, programas y proyectos para aumentar la empleabilidad de poblaciones específicas.
- Administración de un Sistema de Información que facilite el encuentro entre la oferta y la demanda de empleo.
- Brindar con excelencia asistencia técnica, instrumentos y herramientas para fortalecer la gestión de los centros de empleo del SPE.
- Diseño y puesta en marcha de estrategias de promoción del SPE para su posicionamiento entre los oferentes y demandantes de empleo.
- Desarrollo de estudios, evaluaciones e investigaciones tendientes a mejorar la prestación del SPE en el país.
- Brindar información permanente y oportuna de la oferta y la demanda laboral del país.
- Comunicar las metas establecidas por la Unidad y rendir cuentas sobre el avance de las mismas.
- Regulación de la red de prestadores del SPE para mejorar la prestación del servicio.

1.4. **Clientes de la Unidad y Grupos de Interés**

Cliente de la Unidad: Prestadores miembros de la Red del SPE (Cajas de Compensación Familiar, Entes Territoriales, SENA, Bolsas de Empleo, privados)

Clientes del Servicio:

-Buscadores de empleo: personas/ciudadanos que están en el proceso de búsqueda de empleo:

- * Cesantes
- * Subempleados

-Empleadores: Personas naturales o jurídicas que estén en búsqueda de un empleado

GRUPOS DE INTERÉS

Prestadores del SPE

- Agencias de empleo de Entes territoriales
- Agencias de empleo de CCF
- APE SENA
- Agencias privadas lucrativas
- Agencias privadas no lucrativas
- Bolsas de empleo

Instituciones Públicas

- Ministerio de Trabajo
- Superintendencia del Subsidio Familiar
- SENA
- Alcaldías/Gobernaciones
- DPS
- DNP
- DAFP
- Ministerio de Educación
- DANE
- Banco de la República
- Unidad de Víctimas
- Otras Instituciones de orden nacional y local

Otras Instituciones

- Cajas de Compensación Familiar
- Gremios
- Cámaras de Comercio
- ONG's, fundaciones
- Academia
- Red ORMET
- Organismos multilaterales
- Servicios de Empleo de otros países
- Organizaciones internacionales

- Agencias de Cooperación Internacional
- Instituciones de educación superior para el trabajo
- Otros

2. Posición Futura Deseada: Nuestro mandato

2.1. Oferta de Servicios ¿Qué necesidades satisface?

- Generación de alianzas en la Red que garanticen mayor valor que los socios individuales.
- Fortalecimiento de la capacidad de los prestadores, medido por el resultado.
- Generación de información, procesamiento y análisis de la misma.
- Promoción y difusión de la Red de prestadores del Servicio Público de Empleo.
- Regulación de los prestadores del Servicio Público de Empleo.
- Fijación de estándares que eleven la calidad de la prestación.
- Seguimiento a los prestadores para el mejoramiento del servicio (monitoreo analítico).
- Diseño y transferencia de programas para la inclusión laboral.

a. Operacionalización del mandato

En el ámbito general la UAESPE es el organismo rector del SPE en el país.

En lo particular, la UAESPE actúa en el ámbito de la formulación y puesta en marcha de planes y programas, en el ámbito de lo normativo y regulatorio, en el ámbito de la promoción del SPE, en el ámbito del fortalecimiento de las capacidades de los prestadores y en el ámbito de la elaboración de estudios y producción de información.

b. Segmento de clientes, ¿a quién se ofrece?

Buscadores de empleo: personas/ciudadanos que están en el proceso de búsqueda de empleo

c. Ámbito de excelencia que debe construir la Unidad

- Orientación al Cliente: el cliente como centro de la actuación de la UAESPE, siempre buscando el logro de los resultados.
- Construcción de alianzas con instituciones públicas y privadas para materializar los resultados en el cliente.

- Proactividad y modernidad en el ejercicio del ámbito de actuación de la UAESPE.
- Eficiencia en la realización de la Gestión estratégica y operacional por parte de la UAESPE.

d. Complementadores e influenciadores de demandas fundamentales para el éxito del negocio Prestadores, Instituciones Públicas y Otros actores

2.2. Relación entre la Unidad, los clientes y los grupos de interés

	Grupos de interés	Resultados que se esperan lograr	Características de la Relación para el logro del resultado
Prestadores	Agencias de empleo de Entes territoriales	Articulación de políticas activas y servicios sociales a través de los Centros de Empleo. Sostenibilidad en el tiempo de la prestación del servicio.	Asistencia técnica en el territorio. Apoyo financiero a través de Fondos Concursables para el fortalecimiento de capacidades.
	Agencias de empleo de CCF	Mejoramiento de la calidad de la prestación del servicio. Implementación de programas para la atención de población de difícil inserción laboral.	Asistencia técnica a cada uno de los Prestadores. Entrega de herramientas para mejorar la calidad en la prestación de los servicios.
	APE SENA	Integración de la APE SENA a la Red de Prestadores del SPE.	Generación de alianzas en el nivel territorial.
	Agencias privadas lucrativas	Articulación a la Red de Prestadores como potenciales proveedoras de servicios de gestión y colocación.	Generación de incentivos para la prestación de servicios de gestión y colocación especializados.
	Agencias privadas no lucrativas	Articulación a la Red de Prestadores como potenciales proveedoras de servicios de gestión y colocación.	Generación de incentivos para la prestación de servicios de gestión y colocación especializados.
	Bolsas de empleo	Fortalecimiento en la prestación de servicios de gestión y colocación para sus usuarios.	Acompañamiento permanente brindando herramientas tecnológicas y metodologías para su fortalecimiento.
Instituciones públicas	Ministerio del Trabajo	Lineamientos para el fortalecimiento del Servicio Público de Empleo.	Definición de plan de trabajo conjunto para el desarrollo normativo y de lineamientos de política.
	Superintendencia del Subsidio Familiar	Planeación estratégica articulada entre ambas entidades, la cual permita dar lineamientos a las CCF y tomar decisiones a partir del seguimiento y evaluación de las Agencias de las CCF.	Definición conjunta de normativa que esté articulada entre ambas entidades. Compartir información estadística y presupuestal de CCF, para la planeación, seguimiento y toma de decisiones. Requerimientos articulados entre ambas entidades que se realicen a la Red de Prestadores-CCF.

	SENA	Lineamientos articulados entre el SENA y la Unidad del Servicio Público de Empleo, direccionados a promover el SPE y fortalecer la capacitación para el cierre de brechas de los buscadores de empleo.	Promover un SPE que integre servicios de la agencia pública de gestión y colocación de empleo con los demás actores del SPE. Articular acciones de capacitación y formación entre diferentes actores que conforman el SPE.
	Alcaldías/Gobernaciones	Promover e implementar un Servicio Público de Empleo direccionado al cerrar brechas de la población, garantizando una mayor empleabilidad, con un servicio permanente y sostenible en el tiempo.	Articulación de servicios que promuevan la empleabilidad de la población en el territorio, garantizando acciones para la sostenibilidad del servicio por parte del ente territorial. Apoyo en la generación de alianzas estratégicas que fortalezcan los servicios de gestión y colocación de empleo a nivel local
	DPS	Generación de rutas de empleabilidad para la población vulnerable.	Articulación para la definición de servicios y rutas de empleabilidad.
	DNP	Articulación para la implementación del Servicio Público de Empleo en las regiones de interés para las partes. Generación de posibilidades de sostenibilidad del SPE a través de contratos plan o regalías.	Generar plan de trabajo conjunto que permita identificar regiones para la implementación del SPE y escenarios para el financiamiento de la estrategia en el territorio.
	DAFP	Facilitar el registro de vacantes (provisionales, temporales, etc.) de entidades de la Administración Pública a través de los Centros de Empleo de la Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo. Establecer lineamientos sobre la difusión de información a través de los centros de empleo de la Red de Prestadores, sobre los mecanismos de selección, convocatoria y provisión de empleos públicos.	Establecer un plan de acción con actividades concretas en el marco del convenio de cooperación entre las dos entidades. (Operacionalizar el convenio). Establecer los canales de comunicación entre la red de prestadores, la Unidad y el DAFP para implementar las acciones.

	Ministerio de Educación	Articulación para el fortalecimiento de las Bolsas de Empleo. Intercambio de información.	Establecer plan de acción conjunto para el desarrollo de acciones encaminadas al fortalecimiento de las Bolsas de Empleo y el intercambio de información.
	DANE	Cooperación técnica para intercambio de información, estudios, informes, metodologías, etc en el marco de la implementación del Observatorio del SPE. Incorporar preguntas en la GEIH y otras encuestas sobre la utilización del SPE por parte de oferentes y empleadores.	Establecer espacios formales de comunicación entre los equipos técnicos del DANE y de la UNIDAD.
	Banco de la República	Cooperación técnica para intercambio de información, estudios, informes, metodologías, especialmente lo relacionado con el tema de vacantes.	Establecer espacios formales de comunicación entre los equipos técnicos del BANREP y de la UNIDAD. Importante que se establezca una relación horizontal en doble vía.
	Unidad de Víctimas	Integralidad en las acciones para la atención básica y especializada a víctimas del conflicto armado en su ruta de empleabilidad, mitigando sus barreras de acceso a un empleo formal.	Establecer mecanismos de coordinación y articulación para el manejo de información, atención a víctimas del conflicto armado e integración de servicios de las dos entidades
Otras instituciones	Cajas de Compensación Familiar	Transferencia de conocimiento en torno a buenas prácticas implementadas, y el fortalecimiento de otros actores a partir de espacios de construcción de conocimiento.	Creación de espacios para la generación de conocimiento a partir de experiencias y buenas prácticas para transferir y fortalecer a la Red de Prestadores del SPE.
	Gremios	Generación y posicionamiento de mecanismos de articulación para el análisis de prospectiva de ocupaciones en los diferentes sectores gremiales.	Espacios de análisis con los diferentes gremios para la toma de decisiones, partiendo del análisis de la prospectiva ocupacional de los sectores productivos agremiados, y el análisis del comportamiento y dinámica laboral en cada uno de estos gremios.

Cámaras de Comercio	Articulación para la generación de alianzas estratégicas dirigidas a la promoción del SPE y el mejoramiento de la empleabilidad.	Gestión conjunta de alianzas con actores estratégicos que permitan promover el servicio público de empleo en los diferentes sectores económicos y productivos en el país.
ONG's, fundaciones	Identificación de potenciales aliados para la implementación de programas o estrategias de la Unidad del SPE en el territorio.	Mapeo de actores para identificar aquellos de interés para la Unidad del SPE. Generación de acuerdos para la implementación de programas.
Academia	Articulación para el intercambio de información, metodologías e investigaciones sobre resultados y funcionamiento del SPE:	Mapeo de actores de la academia que contribuyan en la generación de conocimiento para el fortalecimiento del SPE. Generación de incentivos para intercambio de información y elaboración de estudios, metodologías y evaluaciones conjuntas.
Red ORMET	Integración de los ORMET a los prestadores del SPE.	Establecer junto con el Ministerio del Trabajo un plan de trabajo para que los ORMET se integren a los prestadores del SPE:
Organismos multilaterales	Intercambio técnico y de experiencias exitosas de servicios públicos de empleo de otros países. Asistencia técnica y financiera para estructuración de proyectos especiales (Por ejemplo: Observatorio del SPE) Participación en foros y espacios de discusión a nivel nacional e internacional sobre temas de empleo y de servicios de empleo.	Establecer a través de la estrategia de cooperación internacional los mecanismos para realizar acercamientos con los organismos multilaterales de interés para el SPE.
Servicios de Empleo de otros países	Intercambio técnico y de experiencias exitosas con servicios de empleo de otros países. Diálogo fluido y constante con servicios de empleo de otros países, principalmente los latinoamericanos.	Establecer a través de la estrategia de cooperación internacional los mecanismos para realizar acercamientos con servicios de empleo de otros países. Establecer mecanismos de comunicación directa con los

	Agencias de Cooperación Internacionales	Dar a conocer el trabajo realizado por la USPE, con el fin de obtener cooperación ya bien sea a nivel de transferencia de conocimientos tanto para la Unidad como para la red de prestadores o financiamiento para los diferentes proyectos que impulsa la Unidad.	Establecer espacios formales de comunicación entre los equipos técnicos de la Unidad y los del Organismo Internacional.
	Instituciones de educación superior e Instituciones para el trabajo y desarrollo humano.	Conocer las necesidades de formación de los buscadores de empleo y articularlo con la oferta de las instituciones de los territorios, bajo criterios de pertinencia, permanencia y accesibilidad.	Prestadores del SPE con conocimiento de las necesidades de formación de los buscadores del SPE y de la oferta y mallas curriculares de capacitación presentes en territorio.

2.3. Misión

Garantizar la calidad del Servicio Público de Empleo, entendida como la satisfacción de oferentes y demandantes en su encuentro en el mercado laboral, a través del funcionamiento oportuno y eficiente de la Red de prestadores en el ámbito de la articulación e integración de las políticas activas del mercado de trabajo.

2.4. Visión

Para 2018 la Unidad será reconocida como la entidad líder encargada de la administración, promoción, regulación y seguimiento del Servicio Público de Empleo para disponer de una red de prestadores que ofrece servicios de gestión y colocación con altos estándares de calidad contribuyendo al encuentro efectivo entre oferta y demanda de trabajo.

3. Análisis interno de procesos clave para que la Unidad pueda alcanzar los resultados esperados

3.1. Principales consecuencias derivadas para la UAESPE a partir de la posición futura deseada

- Necesidad que al interior y exterior de la Unidad se conozca el ejercicio de planeación estratégica, los objetivos estratégicos, el plan de acción y las agendas de trabajo de cada área, así como los logros obtenidos y los retos por alcanzar.

- Establecer y apropiar el Sistema Integrado de Gestión al interior de la organización de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional definido.
- Definir los lineamientos de relacionamiento entre la Unidad y los distintos prestadores que pertenecen a la red.
- Definir con precisión los resultados que se desean alcanzar con los prestadores y establecer las medidas de comparación para realizar un efectivo control y seguimiento de las mismas.
- Necesidad de conocer en profundidad a nuestros prestadores cuáles son sus expectativas, las particularidades de cada territorio y qué esperan de la Unidad.
- Ejercer efectivamente por parte de la Unidad el rol de liderazgo, articulación, regulación, integración y monitoreo en el Servicio Público de Empleo, generando las sinergias que se requieran para avanzar en la búsqueda del resultado deseado.
- Armonizar y equilibrar los resultados de corto y largo plazo, de acuerdo con la planeación estratégica definida.
- Establecer lineamientos para garantizar la calidad de la prestación de los servicios y realizar medición y seguimiento sobre la misma.
- Fortalecer y posicionar la generación de información que se produce en la Unidad, para su procesamiento y análisis.
- Definir canales y actores claves para una promoción y difusión efectiva de la red de prestadores del Servicio Público de Empleo.
- Hacer de la planeación estratégica compartida y del monitoreo analítico de resultados, un proceso continuo.
- Capacidad de identificar potenciales alianzas y el valor agregado de la red, para la calidad en la prestación del servicio.

3.2. ¿Qué se requiere para cumplir con éxito el mandato?

- Liderazgo por parte del equipo directivo (entendimiento del problema del mercado laboral, creatividad para solucionar, credibilidad ante actores, capacidad de hacer equipo)
- Conocimiento y participación de la planeación estratégica, los objetivos y los planes de acción de las diferentes áreas para tener la visión de hacia dónde vamos.
- Vernos y sentirnos como una sola organización que persigue un objetivo en común (alineación

organizacional). Sentir que el trabajo de cada uno es importante y aporta valor a la Unidad. Motivación y energía vital para construir la organización requerida para el logro del resultado.

- Compromiso con los tiempos y procesos colectivos de la Unidad para actuar con rigurosidad y oportunidad.
- Claridad en el resultado que queremos lograr con los prestador y otros actores y capacidad para construir acuerdos con los distintos actores identificados para lograr los resultados esperados.
- Relación con el prestador total, fluida y cercana. Conocimiento de las particularidades de territorios y prestadores de la red.
- Autoevaluación continua del desempeño organizacional.

3.3. Evaluación perceptual de los principales proceso claves de la UAESPE para cumplir

PROCESOS CLAVES EN LA UNIDAD	Evaluación perceptual de cómo se ejecutan hoy los procesos claves en la Unidad.					
	1 MUY MAL	2 MAL	3 REGULAR	4 BUENO	5 EXCELENTE	NO RESPONDE
Capacidad del equipo directivo para identificar problemáticas del mercado laboral	2	1	7	41	33	3
Capacidad del equipo directivo para solucionar problemas	2	3	16	48	15	3
Liderazgo del equipo directivo	1	4	21	37	22	2
Credibilidad de la Unidad frente a diferentes actores	2	4	29	36	13	3
Conocimiento interno de planes de acción y de actividades que se realizan	2	8	35	34	8	0
Motivación en el trabajo	2	1	14	35	34	1
Importancia en el trabajo	1	3	6	21	56	0
Objetivos comunes	2	9	23	37	16	0
Compromiso con tiempos y procesos	0	0	2	33	52	0
Claridad en el resultado	2	1	17	39	28	0
Relación con los prestadores	1	9	38	34	3	0
Conocimiento de prestadores y de los territorios	1	11	37	28	8	2
Autoevaluación	1	6	35	36	7	2

4. Diagnóstico de la posición estratégica de la Unidad

4.1. Principales debilidades y fortalezas de la Unidad

Debilidades:

- Los procesos de gestión empresarial e intermediación laboral son débiles.
- No se ha definido cómo el SPE incorpora el enfoque de cierre de brechas dentro de sus servicios.
- No se ha definido un modelo para la articulación efectiva de los servicios básicos que se prestan en los centros de empleo de nuestros diferentes prestadores.
- Hay una baja articulación de los prestadores de la Red.
- La asistencia técnica no presta un apoyo real para:
 - a) clarificarle a las agencias de gestión y colocación de las Cajas de Compensación Familiar sobre el uso de los recursos del FOSFEC.
 - b) el seguimiento al uso de los recursos FOSFEC.
 - c) el ejercicio de planeación del servicio.
 - d) No existe una claridad sobre cómo desde asistencia técnica podemos apoyar a los Entes Territoriales en su financiamiento.
- No se han definido estándares mínimos de calidad de la prestación del servicio, su medición y seguimiento.
- El sistema de información no les permite a los prestadores la generación de información, retroalimentación, y seguimiento a servicios, así como la generación de reportes.
- Falta de posicionamiento y poca difusión del rol que desempeña la Unidad del Servicio Público de Empleo hacia los prestadores y de la Red de prestadores.
- No se ha definido un portafolio de productos y servicio que se ofrecen desde la Unidad del Servicio Público de Empleo.
- No se han implementado nuevos servicios y programas que permitan reducir los retenes que presentan ciertas poblaciones para acceder al Mercado de trabajo. Estos nuevos servicios deben superar el alcance de los servicios básicos de gestión y colocación de empleo.
- No hay producción de información sólida del servicio: no hay prospectiva, pertinencia de la educación.
- No se tiene una capacidad sancionatoria para prestadores ni demandantes .

- No hay articulación entre las áreas al interior de la Unidad del Servicio Público de Empleo lo cual distorsiona el objetivo común que se persigue.
- Desconocimiento de los planes de acción entre las diferentes áreas.
- Faltan mecanismos de autoevaluación organizacional y de desempeño.
- No existe una estrategia del SPE para llegar a las zonas rurales del país.

Fortalezas:

- Espacios de interacción entre prestadores (comunidad virtual, encuentros con prestadores).
- Excelente capacidad por parte del equipo directivo para entender la problemática del mercado laboral.
- Alta motivación de los colaboradores hacia su trabajo.
- Buena percepción de la importancia del trabajo de cada uno de los colaboradores.
- Definición de condiciones mínimas técnicas, jurídicas y operativas para la prestación del servicio (Resolución 3999).

4.2. Aspectos estratégicos para el éxito

- Implementar Asistencia Técnica con enfoque de cierre de brechas.
- Fortalecer el proceso de gestión empresarial e intermediación laboral de los centros de empleo.
- Generar espacios de articulación regional entre los prestadores.
- Diseñar campañas de comunicación orientadas al fortalecimiento del personal de los centros de empleo.
- Implementar el Sistema de Información y los desarrollos requeridos de acuerdo a las necesidades de los prestadores.
- Diseñar e implementar nuevos programas orientados al enfoque de cierre de brechas y atención diferencial a poblaciones.
- Integrar todos los manuales, cajas de herramientas, ABCs y demás información para ser transferidos a los centros de empleo.
- Definir modelo de atención a prestadores privados y desarrollar acciones para integrarlos a la Red de

prestadores.

- Asegurar que los Centros de empleo de entes territoriales queden incluidos dentro de los planes de desarrollo a partir de resultados de mesas técnicas.
- Socializar y promover la certificación de la Norma Técnica de Calidad.
- Fijar estándares mínimos de calidad de prestación del servicio.
- Definir criterios mínimos de satisfacción al usuario por tipo de prestador.
- Convertir al SPE en un referente de información de oferta y demanda laboral (Observatorio del SPE).
- Posicionar el Servicio Público de Empleo: difundir quiénes somos, qué servicios prestamos, dónde estamos, cuál es la Red de prestadores, cuáles son las agencias autorizadas (Estrategia orientada a buscadores).
- Definir el portafolio de servicios de la Unidad.
- Definir e implementar estrategia de promoción con empresarios, cámaras de comercio y gremios .
- Consolidar y difundir todos los productos y servicios que ofrecen los centros de empleo a través de la página web, discriminando por agencia.
- Articulación de servicios y de políticas activas del mercado de trabajo.
- Los centros de empleo deben convertirse en el eje articulador de las políticas activas del mercado de trabajo en los territorios.
- Implementar el SPE con enfoque territorial y regional conforme a las especificidades y particularidades de cada territorio.

5. Directrices para lograr la posición futura deseada

5.1. Horizonte de planificación de la Unidad

La Unidad visualiza su trayectoria de desarrollo en dos fases, las cuales se explican a continuación:

Fase I (2016-2017) Optimización de lo existente: esta fase comprende una orientación de corto plazo y en ella se pretende potenciar toda la rentabilidad y eficiencia a partir de lo que hoy existe. Son prioridades de esta fase aspectos como fortalecer la capacidad de gestión y colocación de los prestadores a partir de transferencia de herramientas, promocionar el portafolio de servicios de la unidad entre los prestadores de la red, construir y consolidar el observatorio laboral, generar la capacidad sancionatoria de la Unidad, entre otras.

Fase II (2018-2022) Consolidación del SPE: esta fase es de largo plazo y para ella se visualiza que el Servicio Público de Empleo haya logrado resultados reales en oferentes y demandantes de empleo, en otras palabras al término de este período se espera contar con resultados concretos que indiquen una efectiva gestión y colocación de empleo. En esta fase se deben incorporar nuevas incertidumbres que aparecen en el entorno: el postconflicto, situaciones de emergencia económica o laboral, autoempleo y emprendimiento, entre otras.

5.2. Factores críticos de éxito

- Aprovechar la oportunidad normativa y legal que hoy se tiene para materializar el rol articulador.
- Prestadores cumplan con su mandato, en lo que se refiere a los servicios de gestión y colocación.
- Consolidar equipos organizacionales y estructura interna.
- Incorporarse a la agenda legislativa con opinión (esto implica transformarse en un actor relevante).
- Sistemas de información consolidados: SISE, CIPRES, Sherlock.
- Transferencia de herramientas para fortalecer la capacidad prestadores: gestión empresarial, planeación, cierre de brechas.
- Continuidad del liderazgo institucional, más allá de las personas.
- Convocar opinión y generar conocimiento en torno al Servicio Público de Empleo.
- Socializar y promover la certificación de la Norma Técnica de Calidad
- Fijar estándares mínimos de calidad de prestación del servicio.

6. Objetivos Estratégicos e Institucionales

Objetivo Estratégico	Objetivos Institucionales
Aumentar la cobertura del Servicio Público de Empleo a nivel nacional y fomentar el uso del servicio entre buscadores y empresarios	Fomentar el uso del Servicio Público de Empleo entre buscadores y empresarios
	Aumentar la cobertura del Servicio Público de Empleo a nivel nacional
Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por los Prestadores del Servicio Público de Empleo	Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por los Prestadores del Servicio Público de Empleo
Fortalecer el Servicio Público de Empleo con enfoque regional, diferencial y de cierre de brechas	Reducir las brechas de empleabilidad a través del fortalecimiento de los servicios que ofrecen los Prestadores y la articular de la oferta interinstitucional pública y privada de servicios.
	Promover y desarrollar estrategias de atención diferencial en temas de gestión y colocación para poblaciones con difícil vinculación al mercado de trabajo
	Fortalecer el Servicio Público de Empleo con enfoque Regional
Convertir al SPE en referente de información de oferta y demanda laboral	Convertir al SPE en referente de información de oferta y demanda laboral.
Fortalecer la gestión institucional para el buen gobierno	Fortalecer la gestión institucional para el buen gobierno
	Garantizar el servicio y atención al ciudadano a través de diferentes canales