

TÉRMINOS DE REFERENCIA 2026

# **CONSULTORÍAS ESPECÍFICAS PARA EMPRESAS – Banco de horas de consultoría**

## **CENTRO PYME**

**Rio Negro**

# **PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE CONSULTORÍA EN EL ÁREA RECURSOS HUMANOS**

La empresa consultora postulante debe enviar las propuestas en formato digital a través del siguiente formulario de postulación <https://forms.gle/zaCyUgDETjPcvJWa7>

No se recibirán ofertas por otros medios. Se realizará acuse de recibo de todas las propuestas enviadas en tiempo y forma. La no recepción de esta notificación indica que la propuesta no fue recibida por lo que no será efectiva la postulación. Las consultas las pueden realizar a la casilla de correo [rionegro@centros.uy](mailto:rionegro@centros.uy)

Las propuestas se recibirán hasta el 17/05/2026 a las 23:59

## 1. ANTECEDENTES

Los Centros Pymes son una plataforma territorial de servicios diseñada para potenciar a micro, pequeñas y medianas empresas, así como a personas emprendedoras, que cumplen un rol estratégico para ANDE en la implementación y articulación de políticas de desarrollo productivo.

Su propósito es fortalecer las capacidades de gestión y competitividad a través de servicios de desarrollo empresarial estratégicos con un enfoque de mediano y largo plazo. Funcionan como un punto de referencia cercano que conecta a las empresas y emprendimientos con oportunidades, recursos y redes del ecosistema emprendedor y empresarial, contribuyendo al desarrollo económico local y regional.

El modelo de atención se basa en un enfoque sistémico, considerando a la Mipyme desde un enfoque integral, que contempla todas las áreas de la empresa, su vinculación, estado actual y oportunidades de mejora.

Los Centros Pymes apuntan a generar un plan de trabajo específico para cada usuario, el cual, luego de identificar y priorizar las necesidades de apoyo que presentan las empresas y emprendedores, procura cerrar las brechas de competitividad existentes a través de asesorías técnicas y capacitación.

Previamente al diseño de las Asistencias Técnicas Grupales, los Centros realizan actividades de identificación, captación y diagnósticos de demandas y necesidades de formación, con el objetivo de avanzar en los procesos de desarrollo empresarial de clientes. Las asistencias técnicas diseñadas buscan, en todos los casos, la generación de nuevas capacidades en empresarias y empresarios, que les facilite la toma de decisiones a partir de datos, herramientas y nuevas tendencias, con una visión común de mejora continua de sus procesos.

### **Plataforma de Contenidos en Línea**

La plataforma de Contenidos en Línea desarrollada por ANDE provee una serie de cursos en diferentes dimensiones de los Servicios de Desarrollo Empresarial. Cada curso cuenta con recursos teóricos en formato PDF y videos animados, así como actividades prácticas para empresas y cuestionarios de evaluación de los diferentes aprendizajes.

Estos contenidos son de acceso libre (mediante matriculación sin costo en la plataforma) y se proponen como una herramienta a ser incorporada en el asesoramiento que los Centros Pymes brindan a empresas y emprendimientos.

Actualmente, los cursos disponibles son:

- Recursos Humanos
- Marketing y Comunicación
- Finanzas
- Economía Circular y Gestión Ambiental
- Salud y Seguridad en el Trabajo
- Ventas y Comercialización
- Logística
- Planificación Estratégica

En este marco, se prevé la contratación de especialistas en **Recursos Humanos** para brindar asesoramiento individual a empresas que ya completaron satisfactoriamente dichos contenidos virtuales. El enfoque del asesoramiento estará orientado a la puesta en práctica de lo aprendido en la plataforma virtual, tomando como punto de partida esos contenidos para profundizarlos, con el fin de que cada empresario/a aplique los aprendizajes a las particularidades de su negocio.

## 2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL LLAMADO

Institución convocante: **Asociación Comercial e Industrial de Rio Negro**, en calidad de Socio Estratégico del Centro Pyme de **Rio Negro**, convoca a Empresas Consultoras a presentar propuestas para el presente llamado, de acuerdo a los criterios informados en la sección X. DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR del presente documento, mediante el siguiente **link de postulación:**  
<https://forms.gle/zaCyUgDETjPcvJWa7>

La consultoría contará de: 50 horas de asistencias individuales a desarrollarse para empresas del departamento de Rio Negro, en un plazo de 6 meses. Cada empresa podrá recibir un máximo de 5 o 10 horas, dependiendo de la asignación realizada por el equipo del Centro Pyme correspondiente. Por tanto, de cada consultoría participarán un mínimo de 5 empresas y un máximo de 10 empresas.

### 3. **Público objetivo:**

Propietarios, Gerentes y encargados de marketing de micro, pequeñas y medianas empresas que necesitan estrategias efectivas de marketing digital para aumentar la visibilidad y las ventas de sus productos o servicios, así como campañas publicitarias y uso de herramientas de automatización, y que hayan culminado exitosamente el curso en línea correspondiente.

### 4. **Objetivos específicos:**

- Empoderar a los participantes con los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para desarrollar e implementar estrategias de marketing digital efectivas, que optimicen la presencia online de sus empresas, incrementen la interacción con su público objetivo, y maximicen el rendimiento de sus campañas, a través del diagnóstico, análisis, planificación, y el uso avanzado de tecnologías y técnicas de marketing digital.
- Mejorar el clima laboral
- Promover ambientes colaborativos y de trabajo en equipo
- Contribuir a la organización interna de la empresa
- Alinear actividades con capacidades y detectar necesidades de formación
- Implementar estrategias efectivas de retención y desarrollo de los Recursos Humanos de la empresa.
- Mejorar los procesos de reclutamiento y selección.
- Optimizar el uso de herramientas digitales y tecnológicas en Recursos Humanos.
- Incrementar la productividad y satisfacción de los empleados.

### 5. **Contenidos:**

Previo al comienzo de la ejecución de la actividad, será imprescindible que la Empresa participante haya completado exitosamente el curso “Recursos Humanos” en el portal de cursos en línea.

El Centro Pyme de Rio Negro será responsable de comprobar que la empresa o emprendimiento a asesorar haya completado el curso correspondiente, previo al inicio de la consultoría.

Las empresas recibirán horas de asistencia individual de 5 o 10 horas de asesoramiento individual, dependiendo de la categoría a la que el Centro Pyme correspondiente le asigne.

### **1. Captación de talento y Selección Eficiente:**

- Definición del perfil necesario
- Estrategias avanzadas de captación de talento y construcción de propuestas atractivas
- Técnicas de entrevistas efectivas.
- Evaluación de candidatos y toma de decisiones.
- Uso de tecnología en el proceso de selección y reclutamiento.
- **Entregable:** plantilla con recomendaciones y buenas prácticas para entrevistas efectivas y evaluación de candidatos aplicados a casos en la empresa. Recordamos los documentos disponibles en la caja de herramientas de cursos en línea: ¿Cuál es el nivel de motivación en mi empresa? y ¿Qué tan buen líder soy?

### **2. Desarrollo y Retención del Talento:**

1. Programas de formación y desarrollo profesional.
2. Estrategias de retención de talento.
3. Planes de carrera y sucesión.
4. Coaching y mentoring en la empresa.
5. **Entregable:** Guía con recomendaciones y buenas prácticas sobre planes de carrera individualizados y prácticas que promuevan el desarrollo del talento en la empresa

### **3. Clima y Cultura Organizacional:**

- Diagnóstico y mejora del clima laboral.
- Construcción de una cultura organizacional positiva.

- Gestión del cambio y transformación cultural.
- Fomento de la diversidad e inclusión.
- **Entregable:** plantilla con recomendaciones y buenas prácticas sobre la gestión de cambio y transformación cultural con aplicación práctica en la empresa

#### **4. Salud y Bienestar en el Trabajo:**

- Programas de bienestar y salud ocupacional.
- Estrategias para la gestión del estrés.
- Equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Prevención de riesgos laborales.
- **Entregable:** Guía con recomendaciones y buenas prácticas sobre bienestar y salud ocupacional con aplicación práctica en la empresa

#### **Categoría 2 (10 horas):**

##### **1. Gestión del Desempeño:**

- Evaluación del desempeño y feedback.
- Establecimiento de objetivos y KPIs.
- Productividad en el trabajo
- Sistemas de incentivos y reconocimientos.
- Desarrollo de planes de mejora del desempeño.
- **Entregable:** Matriz con recomendaciones y buenas prácticas para incorporar sistemas de recompensas, evaluación y herramientas de feedback, con aplicación práctica en la empresa. Recordamos los documentos disponibles en la caja de herramientas de cursos en línea: ¿Cuál es el nivel de motivación en mi empresa? y ¿Qué tan buen líder soy?. Indicadores de desempeño y productividad.

##### **2. Legislación Laboral y Compliance:**

- Actualización en normativa laboral.
- Cumplimiento y auditorías internas.
- Gestión de conflictos y relaciones laborales.

- Políticas y procedimientos internos.
- **Entregable:** Planilla con recomendaciones y buenas prácticas referente a procedimiento internos, según la normativa aplicable al sector de la empresa participante.

### 3. Tecnología en Recursos Humanos:

- Implementación de software de RRHH.
- Herramientas de automatización y eficiencia.
- Seguridad y privacidad de los datos laborales.
- **Entregable:** Planilla con recomendaciones sobre herramientas digitales para la empresa

Localidad en la que se ejecutará la primera edición: **Departamento de Rio Negro**

Las instancias se realizarán en las instalaciones previstas por cada Centro Pyme.

### 6. Duración y horarios de la Asistencia Técnica:

La carga horaria será de hasta 50 horas en total por un plazo de 6 meses.

Previo a cada inicio, se realizará una instancia inicial entre el/la consultor/a y el equipo técnico del Centro en la cual se proporcionará información sobre la situación de las empresas de forma de asegurar que se cuenta con los elementos necesarios para asesorar adecuadamente a los clientes en el plazo previsto para el proceso, y se definirá también la distribución de horas de trabajo individual entre las empresas participantes.

Las horas previstas por instancia son las siguientes:

Actividad	Modalidad	Cantidad de horas solicitadas	Cantidad de semanas previstas
Consultoría personalizada a empresas	Presencial / Virtual	50	Haga clic o pulse aquí para escribir texto

Los días y horarios serán acordados con el Asesor/a Coordinador/a del Centro Pyme, responsable de sondear la disponibilidad de los participantes para las horas y días previstos. En caso de requerir conocer los horarios tentativos previo a realizar su postulación, puede realizar la consulta por vía telefónica al **099 104 909**.

## 7. METODOLOGÍA

Se propone trabajar desde el enfoque de generación de capacidades, orientado a la acción y a los métodos de aprendizaje por experiencia, de modo de desarrollar e incrementar las competencias personales.

Se alienta a todas las empresas consultoras interesadas a revisar la *Guía de asesoramiento para consultores externos*, donde se establecen las bases que guían el proceso de asesoramiento llevado adelante por consultores externos en el marco del Programa de Centros Pyme impulsado por la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE).

La metodología en todos los casos incluirá las siguientes instancias:

- Consultoría individual, cada empresa dispondrá de 5 o 10 horas de consultoría de forma de poder generar su plan de mejora e implementación en las áreas dispuestas por el llamado de forma conjunta entre el/la consultor/a y la mipyme con el seguimiento del equipo técnico del Centro Pyme. Se priorizará la implementación de forma presencial de este componente.

La asistencia técnica implica el trabajo conjunto del/la consultor/a con la empresa, exigiéndoles su participación activa en cada paso del proceso, tanto grupal como individual, de forma que que comprenda su negocio y su situación, se comprometa con los resultados que se vayan obteniendo y se apropie de las distintas herramientas brindadas en la consultoría, así como del intercambio con el grupo.

El/la consultor/a cumplirá con las actividades, resultados y tiempos establecidos en el plan de trabajo presentado.

Reportará su trabajo al/la Asesor/a del Centro Pyme, quien supervisará las acciones desarrolladas, validará los documentos a ser entregados y acompañará en el seguimiento de los clientes.

En caso de presentar un plan de trabajo que incluya actividades virtuales, es responsabilidad del/ consultor/a el proveer de la plataforma on-line necesaria para el desarrollo de la consultoría (Google Meet, Zoom o similar), facilitarles a los participantes los datos necesarios para su participación, así como la capacitación previa sobre la forma de trabajo. En este caso se deberá indicar en la propuesta las condiciones necesarias para que las empresas puedan participar sin problemas de las consultorías, en particular las características del acceso a internet y los dispositivos electrónicos necesarios.

Para el caso de actividades virtuales, las empresa consultora de capacitación o equipos consultores se harán cargo de garantizar que los participantes accedan adecuadamente a la plataforma definida para implementar la consultoría. Este tiempo de ajuste, no se contabilizará dentro de las horas de capacitación a remunerar.

## 8. PRODUCTOS Y ENTREGABLES ESPERADOS

- Informe final para cada empresario/a conteniendo:
- Categoría 1 (dependiendo el módulo trabajado):
  - **Entregable:** plantilla con recomendaciones y buenas prácticas para entrevistas efectivas y evaluación de candidatos aplicados a casos en la empresa
  - **Entregable:** Guía con recomendaciones y buenas prácticas sobre planes de carrera individualizados y prácticas que promuevan el desarrollo del talento en la empresa
  - **Entregable:** plantilla con recomendaciones y buenas prácticas sobre la gestión de cambio y transformación cultural con aplicación práctica en la empresa
  - **Entregable:** Guía con recomendaciones y buenas prácticas sobre bienestar y salud ocupacional con aplicación práctica en la empresa
- Categoría 2 (dependiendo el módulo trabajado):
  - **Entregable:** Matriz con recomendaciones y buenas prácticas para incorporar sistemas de incentivos, evaluación y herramientas de feedback, con aplicación práctica en la empresa
  - **Entregable:** Planilla con recomendaciones y buenas prácticas referente a procedimiento internos, según la normativa aplicable al sector de la empresa participante.
  - **Entregable:** Planilla con recomendaciones sobre herramientas digitales para la empresa

Se espera que las temáticas se desarrollen con un enfoque aplicado, presentando ejemplos prácticos y casos de éxito o buenas prácticas en la aplicación de conceptos y herramientas presentadas. Estos ejemplos deben ser cercanos al perfil de los participantes en la asistencia técnica.

Todos los materiales, herramientas, especificaciones, diseños, informes, y otros documentos preparados por el consultor para la empresa asesorada en el marco de la asistencia técnica pasarán a ser de propiedad de ésta.

El consultor entregará al empresario dichos documentos y/o materiales a más tardar en la fecha de terminación del contrato de consultoría.

## **9. EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA**

Para relevar la calidad de la asistencia técnica implementada por el consultor contratado se utilizará un sistema de triple evaluación:

- a) Al finalizar la implementación de la consultoría el cliente evaluará su satisfacción con el servicio brindado por el consultor a través de la plataforma utilizada por el Programa Centros Pymes.
- b). El/la asesor/a del Centro Pyme referente en el caso evaluará el proceso de consultoría utilizando el formulario de evaluación de consultoría.
- c). El/la consultor/a realizará su propia evaluación del proceso según el formulario evaluación consultoría/Consultor que será reportado al equipo técnico del Centro Pyme en el Informe de Cierre de Consultoría.

La información obtenida es para uso del Centro Pyme, por lo que no podrá ser compartida con terceros bajo ningún formato. Sin embargo, y en caso de requerirse, se realizará una reunión con el consultor para comentar los resultados de la evaluación.

## **10. DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR**

Los/las interesados/as en la convocatoria deberán presentar sus postulaciones conteniendo una propuesta técnica y una propuesta económica en el link de postulación informado en la sección II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL LLAMADO.

La propuesta técnica se presentará, toda en un mismo archivo, conteniendo:

1. Antecedentes de la institución y experiencia en el trabajo con empresas especialmente Mipymes, destacándose las actividades formativas y con características similares a las de esta convocatoria.
2. Formación y experiencia del equipo docente asignado a las actividades previstas (por medio de currículum vitae, máximo 2 páginas por docente). Se valorará el desempeño en consultorías afines a la temática, y formación en aspectos motivacionales individuales y de trabajo en equipo, coaching, didáctica, metodología, manejo de conflictos, etc.
3. Propuesta de actividades en base a los objetivos y pautas planteados, indicando:
  - Contenidos: módulos y desarrollo
  - Programa de trabajo y plan de clases,
  - Metodología a aplicar durante las instancias grupales (e individuales, si corresponde) así como la modalidad de trabajo en las instancias grupales.
  - Bosquejo de materiales y presentación que se utilizarán durante la asistencia técnica.
  - Docentes asignados/as a cada tema.
  - Resultados esperados en el público objetivo.

En caso de corresponder, indicar la plataforma on-line a utilizar y procedimiento de participación de los asistentes.

La **propuesta económica** se presentará en un archivo independiente en formato de planilla electrónica (.xlsx o similar), considerando la oferta por el servicio de consultoría IVA incluido.

Para el caso de las actividades virtuales, no se considerará la cotización de viáticos asociados a la misma.

### **CONSIDERACIONES**

- Podrán postular aquellas empresas cuyo giro de actividad las habilite a brindar servicios de capacitación y consultoría, de acuerdo al Formulario 6906 (Constancia de Datos Registrales) de DGI: Servicios Profesionales, Servicios Personales o Servicios Técnicos.

- **IMPORTANTE:** Sólo se admitirán postulaciones de empresas que facturen sus honorarios con IVA, por lo que no podrán participar del proceso entidades de capacitación o consultores/as que estén exoneradas de este impuesto.
- La inscripción y selección de las empresas participantes será gestionada directa y confidencialmente por el Centro Pyme convocante.

## 11. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS

El procedimiento de evaluación de la presente convocatoria es por calidad y costo, pesando más la calidad. La *propuesta técnica* tendrá una ponderación del 90% del puntaje total, en tanto a la *propuesta económica* le corresponderá un 10% del puntaje total.

Se realizará una evaluación técnica de la propuesta a través de un comité conformado por técnicos de los organismos integrantes del programa.

La evaluación se regirá según los siguientes criterios:

Criterio de evaluación	Puntaje Máximo
Formación del equipo consultor y estudios complementarios en la temática de referencia del llamado	20
Residencia del consultor la región del Centro Pyme	10
Experiencia de la empresa de capacitación o equipo consultor de cara a proveer servicios formativos en la temática de referencia del llamado	15
Desarrollo esperado de todos los contenidos	25
Detalle de la metodología a implementar y materiales a utilizar	20
Innovación en la implementación	10

- Una vez evaluadas todas las propuestas técnicas, se considerarán las que alcancen como mínimo el 65% del puntaje en ese componente.
- El puntaje total final correspondiente a cada propuesta resultará de combinar el puntaje de la propuesta técnica y el puntaje de la propuesta económica, de acuerdo con la ponderación asignada ( 90% y 10% respectivamente).

- El resultado de la postulación se comunicará por correo electrónico una vez cerrada la ponderación por el comité evaluador y dentro de los plazos establecidos en el llamado. La omisión de algún requerimiento permitirá la descalificación inmediata de la postulación.

A partir de la evaluación técnica se realizará una lista de prelación de las propuestas remitidas por las instituciones postulantes. Se considerarán como elegibles aquellas que superen el mínimo establecido en la evaluación técnica el cual debe ser de 65% de la evaluación total y se convocará a la que haya obtenido el mayor puntaje para realizar la capacitación. En caso de que esta manifieste inconvenientes para cumplir, se continuará con el siguiente según el orden de prelación resultante.

La lista de prelación, sin obligación de contrato, tendrá una validez de 12 meses desde su publicación, pudiendo ser seleccionados, según orden de prelación, para futuras necesidades de capacitación en la temática del llamado, en el marco del Plan de Capacitación del Centro Pyme convocante.

## 12. COTIZACIÓN DE LA OFERTA

El costo hora máximo de asistencia técnica es de \$U 1.846 IVA incluido (pesos uruguayos mil ochocientos cuarenta y seis IVA incluido). El monto incluye: además de las horas de asistencia técnica directa, horas de reuniones de coordinación del equipo consultor, costos de administración de la empresa de capacitación o equipo consultor, viáticos y cualquier otro no considerado.

A continuación, se presenta una tabla resumen de los valores máximos para la presentación de la propuesta económica:

Actividad	Modalidad	Valor hora máximo
Consultoría personalizada a empresas	Presencial o Virtual	\$1846 + IVA

**IMPORTANTE:** Por tratarse de una asistencia técnica, los honorarios deben incluir IVA, por lo que no pueden participar del proceso empresas de capacitación o equipos consultores que estén exoneradas de este impuesto.

En caso de que el/la consultor/a resida a más de 50 kilómetros del lugar donde se realice la actividad, se podrá cotizar separadamente los gastos, considerando que se admitirán por concepto de viáticos únicamente los siguientes:

6. Pasajes de ómnibus ida-vuelta entre la localidad del/la consultor/a y el Centro Pyme que realiza el llamado.
7. Para traslados en vehículo propio se reconocerán gastos por combustible en un promedio por rendimiento de 10 km/litro.
8. Adicionalmente, se reconocerán gastos de alojamiento para aquellos consultores que residan a más de 50 km del Centro Pyme donde se realice la actividad. El monto máximo a reconocer por concepto de alojamiento es de \$2.800 por noche (se reconocerán viáticos por este concepto de hasta dos consultores/as por actividad).

Estos serán los únicos gastos admitidos por concepto de viáticos y deberán rendirse contra comprobantes de respaldo a nombre del Socio Estratégico que realice el llamado. No se admitirá el pago de peajes en caso de que el consultor/a decida trasladarse en un vehículo particular.

La **propuesta económica** se presentará en un archivo independiente en formato de planilla electrónica (.xlsx o similar), conteniendo la oferta por el servicio de consultoría IVA incluido. Para el caso de actividades virtuales, no se considerará la cotización de viáticos asociados a las mismas.

### **13. PAGOS**

La asistencia técnica será cofinanciada entre el Programa Centros Pymes, con pagos a través del Socio Estratégico, y las empresas beneficiarias, que pagarán directamente al consultor su cuotaparte, según el esquema de subsidios definido por el Programa.

Las asistencia técnicas se pagarán en un solo desembolso por empresa y al finalizar el proceso de consultoría contra entrega y aprobación de los productos entregables correspondientes.

Si iniciado el proceso y por razones ajenas al/la consultor/a, la asistencia técnica debiera interrumpirse, no se realizarán pagos adicionales al 20% (veinte por ciento) inicial; contra entrega de un informe de discontinuación por parte del/la consultor/a que deberá ser aprobado por parte del equipo del Centro Pyme contratante.

El Centro Pyme se reserva el derecho a suspender o posponer la actividad, total o parcialmente, en caso de que no fueran dadas las condiciones necesarias para su implementación.

**IMPORTANTE:** Se pagarán las horas de asistencia técnica que sean efectivamente implementadas.

#### **14. CONSENTIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES:**

Quienes se presenten, desde ya consienten expresamente que ANDE de tratamiento a sus datos personales, incorporando los mismos a la base de datos de ANDE según corresponda. A tales efectos, el titular podrá ejercer sus derechos de acceso, actualización, rectificación y supresión dirigiéndose al correo: [datospersonales@ande.org.uy](mailto:datospersonales@ande.org.uy)

En el tratamiento de los datos personales proporcionados por los postulantes, los mismos podrán ser utilizados para las finalidades propias de ANDE. Asimismo, el titular faculta a ANDE a transferir sus datos a terceros exclusivamente con objeto de análisis, monitoreo, evaluación y estudios que ANDE entienda contribuyen a su finalidad. Asimismo, el titular conoce y acepta que ANDE, en el marco del Programa Centros Pymes, podría compartir información del referido programa con Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP), en atención al acuerdo de cooperación y administración de fondos suscripto con esta última en virtud del cual se acordara fortalecer los servicios brindados a través de los Centros Pymes.

Los datos personales recabados en este marco serán tratados por ANDE en calidad de responsable y en observancia de lo previsto en la normativa vigente. Los datos personales serán tratados con el grado de protección adecuado, tomándose las medidas de seguridad necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado por parte de terceros.