

**CENTRO PYME**

## Artigas

**LLAMADO ABIERTO A  
CAPACITACIÓN PRESENCIAL****PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE  
EMPRESAS FAMILIARES****SOCIO ESTRATÉGICO**

Centro Comercial e Industrial de Bella Unión

La entidad de capacitación postulante debe enviar las propuestas en formato digital mediante el formulario web que se indica en el presente documento. 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 también las pueden realizar a la casilla que figura en el presente documento,

Las propuestas se recibirán hasta el 31 de Mayo de 2026 a las 23:59 horas.

## **I. 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 capacitaciones 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 capacitaciones 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.

## **II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL LLAMADO**

Institución convocante: el Centro Comercial e Industrial de Bella Unión en su calidad de Socio Estratégico del Centro Pyme Artigas, convoca a Empresas

Consultoras y/o de Capacitación 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/Vasd2vfbAxvVwMc28>

Público objetivo:

Titulares, socios, integrantes de empresas familiares, emprendedores familiares y potenciales sucesores.

Cantidad de participantes en cada unidad grupal: **12**

Objetivos específicos:

- Estimular la demanda de servicios del Centro por parte de la empresa.
- Fortalecer o desarrollar las capacidades de gestión.
- Aportar conceptos y herramientas que contribuyan a cambiar la mirada de la empresa que tenemos a la empresa que queremos.
- Mejorar la organización interna y la toma de decisiones.
- Fortalecer la gestión económico-financiera.
- Prevenir y gestionar conflictos familiares.
- Promover procesos de formalización y profesionalización progresiva.
- Favorecer la planificación de la sucesión y la continuidad generacional.

Contenidos:

### **Módulo 1 - La empresa familiar como sistema**

- Tipos de empresas familiares y etapas de desarrollo.
- Fortalezas y debilidades del modelo familiar.
- Interrelación familia-empresa-propiedad.
- Diagnóstico situacional del negocio familiar.

### **Módulo 2 - Gobernanza, roles y toma de decisiones**

- Definición de roles y responsabilidades.
- Protocolos familiares: concepto y componentes básicos.
- Órganos de gobierno: asamblea familiar, dirección y gestión.

- Liderazgo, delegación y profesionalización.

### **Módulo 3 - Gestión económico-financiera en empresas familiares**

- Separación de finanzas personales y empresariales.
- Organización del flujo de fondos.
- Costos, precios y rentabilidad.
- Presupuestación y control.
- Indicadores simples de gestión.

### **Módulo 4 - Organización, procesos y control de la gestión**

- Diseño de procesos básicos.
- Organización del trabajo familiar.
- Herramientas prácticas de planificación.
- Seguimiento de resultados y mejora continua.

### **Módulo 5 - Comunicación y gestión de conflictos**

- Comunicación efectiva intrafamiliar.
- Manejo de tensiones y expectativas.
- Estrategias de negociación.
- Prevención de conflictos.

### **Módulo 6 - Continuidad, sucesión y sostenibilidad**

- Planificación de la sucesión.
- Incorporación de nuevas generaciones.
- Estrategias de crecimiento.
- Sostenibilidad económica, social y familiar.

Localidad en la que se ejecutará la primera edición: **Bella Unión**

Localidades donde eventualmente se podrán ejecutar una primera y segunda réplica: otras localidades del departamento.

Se deberá de presentar propuesta y presupuesto para cada unidad grupal de 12 participantes

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

**Duración y horarios de la capacitación presencial:**

La duración prevista para la capacitación se indica en la tabla adjunta a continuación, pudiéndose incluir una semana intermedia para que los participantes puedan poner en práctica algunos de los conceptos del taller en sus empresas.

Tipo de instancia (grupal o individual)	Cantidad de horas solicitadas	Cantidad de semanas previstas
Instancia de capacitación grupal	12	3
Asesoramiento directo individual (1 hora práctica por empresa/emprendimiento)	12	2

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 **098 254 666**.

**Horas prácticas de Asesoramiento Directo / Visitas a empresas:**

Luego de la capacitación el/la docente deberá realizar una selección de algunas empresas y analizarlas con el/la Asesor/a Coordinador/a para recibir horas prácticas de asesoramiento. Esta hora práctica consiste en la visita o reunión con la empresa seleccionada de manera de conocerla y brindarle una recomendación

puntual con respecto a los aspectos que fueron trabajados en la capacitación. Para ser objeto de la hora práctica *in situ*, la empresa deberá contar al menos con local comercial o un espacio físico para la misma, así como con el equipamiento que se requiera para la tarea. Se podrá disponer de máximo una hora por empresa, con un total de horas prácticas máximo según lo informado en la tabla de referencia.

Se espera estar comenzando con la capacitación en **Setiembre 2026**

### III. METODOLOGÍA

Se solicita la presentación de propuestas que incluyan metodologías para la capacitación innovadora y de vanguardia, así como las dinámicas o PPT a utilizar durante la misma. Los temas están indicados, sin embargo, se recibirán sugerencias o adecuaciones en los contenidos, basados en la experiencia de la entidad de capacitación y en el logro de los objetivos.

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 de trabajo debe ser participativa, orientada a la acción y a los métodos de aprendizaje por experiencia, de modo de desarrollar e incrementar las competencias personales. En este sentido se espera que los ejercicios o ejemplos que se manejen durante la capacitación puedan ser relacionados a las empresas y la localidad con la que se está trabajando. El/la capacitador/a técnico/a deberá trabajar con las empresas en la identificación de situaciones comunes y sus posibles soluciones.

Se solicita la asignación por parte de la institución de un/a coordinador/a de capacitación que sea el nexo entre el grupo de participantes, docentes y el Centro. Para una mejor coordinación de las actividades de capacitación, el/la

coordinador/a de capacitación mantendrá una reunión con el equipo técnico del Centro de modo de nivelar expectativas y coordinar detalles de la implementación.

Es responsabilidad de la institución de capacitación enviar al Centro los materiales que serán utilizados en la capacitación (ejercicios, prácticas o evaluaciones que se apliquen) como información relevante para la ficha del empresario. Los mismos serán compartidos con los/las participantes. El/la coordinador/a deberá informar en forma periódica al Centro sobre las asistencias y la evolución de la capacitación.

Los/las participantes deberán asistir al 80% de las clases y contar con un informe positivo de la institución capacitadora para aprobar el curso y recibir el certificado.

Asimismo, se solicitará a la entidad de capacitación entregar al personal del Centro una carpeta con los ejercicios, prácticas o evaluaciones que se apliquen durante la capacitación, como información relevante para la ficha del empresario.

## **XII. ENTREGABLES Y CIERRE DE CAPACITACIÓN**

- Listado de control de asistencias
- Informe final conteniendo los principales hitos del proceso de capacitación, valoración general de los y las docentes sobre el proceso de aprendizaje individual y colectivo.
- Materiales a entregar a participantes: PPT utilizadas durante la capacitación, ejercicios y otros recursos utilizados.
- Los entregables elaborados para cada empresa o emprendimiento durante las horas de asesoramiento individual serán de entera propiedad de la empresa o emprendimiento beneficiario y del Centro Pyme ejecutor de la capacitación.

## **IV. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Para relevar la calidad de la capacitación implementada se utilizará el siguiente sistema:

a) Al finalizar la implementación de la capacitación las personas participantes evaluarán 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 correspondiente.

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

## **V. 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 III. 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.
  - Bosquejo de materiales y presentación que se utilizarán durante la capacitación.

- Docentes asignados/as a cada tema.
- Resultados esperados en el público objetivo.

La **propuesta económica** se presentará en un archivo independiente en formato de planilla electrónica (.xlsx o similar), la oferta por el servicio de consultoría IVA incluido. Por tratarse de una actividad virtual, no se considerará la cotización de viáticos asociados a la misma.

## VI. CONSIDERACIONES

- Se podrán postular Consultores/as y empresas de Capacitación con una empresa debidamente formalizada en territorio uruguayo, que cuente con sus obligaciones fiscales al día.
- Podrán postular aquellas empresas cuyo giro de actividad las habilite a brindar servicios de capacitación y consultoría, de acuerdo al Formulario 6906 de DGI: Servicios Profesionales, Servicios Personales, Servicios Técnicos, Monotributos Sociales con giro compatible.
- **IMPORTANTE:** Si la actividad a contratar incluye horas prácticas de asesoramiento directo, los honorarios deben incluir IVA, por lo que solo podrán participar del proceso entidades de capacitación o consultores/as que tributen este impuesto. Si la actividad a contratar no incluye horas prácticas de asesoramiento directo, podrán participar del proceso entidades de capacitación que exoneren IVA.
- La inscripción y selección de las empresas y emprendimientos participantes será gestionada directa y confidencialmente por el Centro Pyme convocante.

## VII. 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 registrará 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.

Las empresas o consultores/as que resulten seleccionados/as para impartir el curso podrán considerarse para realizar hasta dos réplicas de la capacitación, dentro de los 12 meses posteriores a la selección, en caso de no resultar satisfactorio el desempeño de la entidad de capacitación se podrá optar por los siguientes proveedores, según orden de prelación, sin posibilidad de reclamo alguno por quien resultara en el primer lugar dentro de la lista. Toda actividad será documentada y registrada en las evaluaciones realizadas por parte del Centro Pyme.

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.

#### **VIII. COTIZACIÓN DE LA OFERTA**

El costo hora de la capacitación máxima es de \$U 4.454 + IVA (pesos uruguayos cuatro mil cuatrocientos cincuenta y cuatro más IVA) esto incluye: además de las horas de docencia directa, horas de reuniones de coordinación del equipo docente, costos de administración de la entidad de capacitación, viáticos y cualquier otro no considerado.

En caso de que se incluyan horas prácticas de asesoramiento directo el costo máximo unitario es de \$U 1.100 + IVA (pesos uruguayos mil cien más IVA), esto considera cada hora presencial en la empresa a asesorar, la cual incluye costo de traslado y todos los gastos implícitos.

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:

- Pasajes de ómnibus ida-vuelta entre la localidad del/la consultor/a y el Centro Pyme que realiza el llamado.

- Para traslados en vehículo propio se reconocerán gastos por combustible en un promedio por rendimiento de 10 km/litro.
- 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.

#### **IX. PAGOS**

El precio definitivo a pagar se establecerá al finalizar todas las actividades y contra informe de cierre del curso, tomando en cuenta el número de participantes egresados, entendiendo por tales a quienes hayan asistido, como mínimo, al 80% de las jornadas para la capacitación.

Se pagarán las horas prácticas que sean efectivamente implementadas.

**IMPORTANTE:** El Centro Pyme se reserva el derecho a suspender o posponer la actividad en caso de que no fueran dadas las condiciones necesarias para su implementación, incluso si la ejecución de la capacitación ya hubiera comenzado.

#### **X. 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.