

## TÉRMINOS DE REFERENCIA 2024 - CONVOCATORIA A INSTITUCIONES, EMPRESAS CONSULTORAS y/o EQUIPOS CONSULTORES.

### Programa de Formación en Asociatividad Empresarial

#### Resumen de la convocatoria:

El objetivo de este llamado es contratar instituciones, empresas consultoras y/o equipos consultores para el diseño e implementación de un programa de formación dirigido a instituciones y organizaciones interesadas en desarrollar capacidades en la temática de Asociatividad Empresarial.

Deberán enviarse las propuestas a [asociatividad@ande.org.uy](mailto:asociatividad@ande.org.uy) con la información detallada en los TDR, **hasta el 2 de setiembre de 2024 a las 14:00 hs.**

#### Antecedentes

La Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) es una persona pública no estatal que tiene por misión impulsar la competitividad y contribuir al desarrollo sostenible de las pequeñas empresas y emprendedores, en todo el territorio nacional, a través de la articulación con actores públicos y privados.

En el marco de los cometidos de la Agencia, se impulsa la temática de Asociatividad Empresarial a través de la creación de diversos instrumentos que promueven la adopción de una ruta de trabajo colaborativo entre las empresas.

El Programa Redes Empresariales ha abierto convocatorias anuales sucesivas desde el año 2021, con el objetivo de fortalecer grupos de empresas que logren atender de forma conjunta los problemas y las oportunidades de las mipymes del país, mediante el apoyo a proyectos de redes nuevas y redes existentes. A su vez, desde el año 2022, el instrumento de Prácticas Asociativas ha financiado la implementación de actividades conjuntas de corto alcance, con el fin de promover la asociatividad mediante experiencias que brinden

beneficios a sus participantes y que pongan en valor las acciones colaborativas y los vínculos entre las empresas.

En base a lo anterior, se entiende necesario fortalecer las capacidades de instituciones y organizaciones con interés de desarrollar la temática de asociatividad con sus empresas vinculadas. El Directorio de ANDE, por medio de la resolución 25/2024, ha aprobado la apertura del presente llamado a instituciones, empresas consultoras y/o equipos consultores para el diseño e implementación de un Programa de Formación en Asociatividad Empresarial.

## 1. Descripción del llamado

Se solicita a instituciones, empresas consultoras y/o equipos consultores con experiencia en facilitación de procesos asociativos entre empresas y con antecedentes de realización de capacitaciones para la gestión de grupos de empresas, presentar propuestas para la implementación de un ***Programa de Formación en Asociatividad Empresarial***.

Se espera que el programa de formación se desarrolle en modalidad virtual entre los meses de setiembre y noviembre de 2024.

## 2. Público objetivo

El Programa de Formación en Asociatividad Empresarial se encuentra dirigido a instituciones y organizaciones, representativas de empresas, con interés en incorporar conocimientos y capacidades en la temática de Asociatividad Empresarial.

## 3. Objetivo general

Capacitar a personas miembros o vinculadas a las instituciones y organizaciones objetivo para la gestión y facilitación de procesos de asociatividad en grupos de empresas con intereses comunes.

A través del Programa de Formación, se busca potenciar las capacidades de las instituciones representativas de empresas, así como de técnicos vinculados a las mismas en el fomento y el desarrollo de la Asociatividad Empresarial, pudiendo constituirse en referencia para la construcción y gestión de procesos asociativos, entendiendo su relevancia para el aumento de la productividad y la competitividad.

Se espera que la iniciativa logre transmitir conocimientos y herramientas teórico-prácticas para una correcta facilitación de procesos en la temática de Asociatividad Empresarial.

## 4. Objetivos específicos

- ✓ Aportar conceptos y herramientas metodológicas que contribuyan a la identificación, promoción y gestión del trabajo asociativo entre empresas.
- ✓ Incorporar buenas prácticas, herramientas y metodologías para la facilitación de grupos de empresas con intereses comunes.
- ✓ Estimular el interés y la generación de proyectos por parte de las instituciones y organizaciones, que puedan ser canalizados a través de los instrumentos de Asociatividad Empresarial de la Agencia.

## 5. Estructura del Programa

El Programa de Formación en Asociatividad Empresarial consta de dos productos.

En primer lugar, el desarrollo y ejecución de una capacitación. En segundo lugar, la implementación de un asesoramiento técnico a las instituciones y organizaciones participantes.

La capacitación deberá contar con una estructura modular, con el fin de facilitar su diseño y dictado. Se proponen los siguientes contenidos a desarrollar:

Taller	Contenidos	Horas
Taller de inicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del grupo</li> <li>• Análisis de la situación de partida</li> <li>• Experiencias y conocimientos previos en la temática</li> </ul>	2 hs
Módulo 1  Concepto básicos de asociatividad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El valor de la construcción conjunta y el trabajo asociativo.</li> <li>• Caracterización y relevancia de procesos asociativos: conceptos y definiciones.</li> <li>• Actores y roles clave en un proceso asociativo.</li> </ul>	2 hs
Módulo 2  La asociatividad empresarial y revisión de experiencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La asociatividad como herramienta para las mipymes.</li> <li>• Características de la asociatividad.</li> <li>• Ventajas y costos de la asociatividad.</li> <li>• Tipología de procesos asociativos.</li> <li>• Etapas de un proceso asociativo.</li> <li>• Revisión de experiencias e intercambio de procesos asociativos.</li> </ul>	4 hs
Módulo 3  Herramientas para el apoyo y conformación de procesos asociativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías para llevar adelante un proceso asociativo.</li> <li>• La identificación de un grupo.</li> <li>• Antecedentes de vínculos previos entre las empresas.</li> <li>• Creación y conformación de un grupo asociativo.</li> <li>• Diagnósticos individuales de las empresas.</li> <li>• Diagnóstico grupal: detección de problemas/oportunidades comunes y desarrollo de líneas de acción.</li> <li>• Elementos para la construcción y fortalecimiento de la confianza.</li> <li>• Ejemplos y casos de distintas metodologías en redes empresariales nacionales.</li> </ul>	6 hs
Módulo 4  El proceso asociativo y buenas prácticas para su gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desafío de acompañar un grupo asociativo               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Resistencias iniciales.</li> <li>◦ Mitos de la asociatividad empresarial.</li> </ul> </li> </ul>	4 hs

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Por qué puede fracasar una experiencia asociativa?</li> <li>○ Proceso de facilitación y roles de un grupo de trabajo.</li> <li>○ Las claves para el trabajo asociativo (tiempo, responsabilidad, compromiso, objetivos claros, definición de expectativas).</li> <li>○ Incentivos y victorias tempranas.</li> <li>● Definición de reglas para el funcionamiento del grupo.</li> <li>● Buenas prácticas para gestión de grupos empresariales.</li> <li>● Sostenibilidad de procesos asociativos.</li> </ul>	
Taller de cierre	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Intercambio y presentación de los trabajos finales.</li> </ul>	2 hs

Sobre estos temas indicados, se recibirán sugerencias o adecuaciones en los contenidos, basados en la experiencia de la institución, empresa consultora o equipo consultor postulante y en el logro de los objetivos.

La institución, empresa consultora o equipo consultor deberá proveer asesoramiento técnico a las instituciones y organizaciones participantes del Programa a través del trabajo con un grupo de empresas seleccionado. El asesoramiento técnico consiste en instancias y reuniones con la institución y organización para brindar recomendaciones específicas de acuerdo a los aspectos trabajados durante la capacitación.

## 6. Duración del Programa

La duración prevista de la capacitación del Programa de Formación en Asociatividad Empresarial es de 20 horas, distribuidas en ocho encuentros durante dos meses, en

modalidad virtual y con frecuencia semanal, incluyendo la capacitación, un taller de inicio y un taller presencial de cierre del proceso.

En cuanto al asesoramiento técnico, se calcula una dedicación de 150 horas, con un máximo de 10 horas por institución u organización.

Las horas previstas por instancia son las siguientes:

Modalidad	Actividad	Cantidad de horas (máxima)
Grupal	Capacitación grupal	20
Individual	Asesoramiento técnico	150

## 7. Metodología

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 los grupos de empresas, sus características y localidades con la que se esté trabajando.

Se solicita la asignación por parte de la institución, empresa consultora o equipo consultor seleccionado de un responsable de la ejecución que cumpla el rol de nexo entre el grupo de participantes, docentes y ANDE, así como de disponibilizar los materiales en los tiempos acordados.

Las personas participantes deberán asistir al 80% de las clases y contar con un informe positivo de la institución, empresa consultora o equipo consultor capacitador para aprobar el Programa y recibir el certificado.

La metodología deberá incluir las siguientes instancias:

- i. Taller inicial de conocimiento del grupo, análisis de la situación de partida,

- experiencias y conocimientos previos en la temática del Programa.
- ii. Capacitación grupal en base a los contenidos sugeridos de la temática del Programa.
  - iii. Taller de cierre presencial con la presentación de los trabajos finales.
  - iv. Asesoramiento individual y específico a las instituciones u organizaciones a las que pertenecen o con las que se vinculan las personas participantes.

Durante la etapa de asesoramiento individual, se espera que las instituciones y organizaciones sean capaces de aplicar los conocimientos adquiridos, revisar experiencias propias e identificar oportunidades de trabajo asociativo y potenciales proyectos.

Es responsabilidad de la institución, empresa consultora y/o equipo consultor seleccionado para el diseño e implementación del Programa, facilitar la plataforma on-line necesaria para el desarrollo de los encuentros (Skype, Zoom o similar) y proveer a los participantes los datos necesarios para su acceso, así como dictar la capacitación propiamente dicha y brindar el asesoramiento técnico previsto.

## **8. Resultados esperados**

- Que la temática sea desarrollada con un enfoque aplicado, presentando ejemplos prácticos y casos de éxito, así como buenas prácticas en la aplicación de conceptos y herramientas presentadas. Estos ejemplos deben ser cercanos al perfil de los participantes en la actividad.
- Que todos los materiales, guías, contenidos, herramientas, especificaciones, diseños, informes, y otros documentos preparados para el programa de formación queden disponibles para las personas participantes, inclusive luego de finalizada la capacitación.
- Que al finalizar el Programa, los miembros de las instituciones y organizaciones participantes adquieran y logren aplicar herramientas metodológicas adecuadas para mejorar la práctica del trabajo asociativo entre sus empresas vinculadas.

Para relevar la calidad de la actividad realizada por la institución, empresa consultora y/o equipos consultores contratados se utilizará el siguiente sistema de evaluación:

- a) Al cierre del Programa, las personas participantes deberán evaluar su satisfacción con el programa brindado.
- b) La institución, empresa consultora y/o equipo consultor deberá realizar su propia evaluación del proceso, que será reportada al equipo técnico de ANDE en un Informe final.

## 9. Entregables

- Formación a las personas inscriptas en el Programa de Formación en Asociatividad Empresarial.
- Listado de control de asistencias.
- Materiales a entregar a los participantes: presentaciones utilizadas durante la capacitación y otros recursos utilizados.
- Asesoramiento de las instituciones y organizaciones participantes del Programa de Formación en Asociatividad Empresarial.
- Informe final conteniendo los principales hitos del proceso de capacitación y asesoramiento, desarrollo del programa y valoración general sobre el proceso de aprendizaje.

## 10. Documentación a presentar

Las instituciones, empresas consultoras y/o equipos consultores interesados en la convocatoria deberán presentar sus postulaciones conteniendo una propuesta técnica y una propuesta económica.

La propuesta técnica deberá ser presentada en un único archivo, conteniendo:

1. Antecedentes y experiencia de la institución, empresa consultora y/o equipo consultor en la facilitación de procesos asociativos con empresas,

especialmente mipymes.

2. Antecedentes y experiencia de la institución, empresa consultora y/o equipo consultor en la realización de capacitaciones para la gestión de grupos de empresas, destacándose las actividades formativas y con características similares a las de esta convocatoria.
3. Formación y experiencia del equipo consultor asignado a las actividades previstas (por medio de currículum vitae). Asimismo, se deberá incluir una nota firmada por cada integrante del equipo consultor, expresando su conformidad con la propuesta. Se valorará el desempeño en formación y consultorías afines a la temática.
4. Propuesta de actividades en base a los objetivos y pautas planteadas, indicando:
  - Propuesta técnica: contenidos y módulos.
  - Plan de trabajo y cronograma.
  - Metodología a aplicar, incluyendo plataforma online a utilizar y procedimiento de participación de los asistentes, así como la modalidad de trabajo en las instancias grupales.
  - Miembros del equipo asignados a cada tema.
  - Bosquejo de materiales y presentaciones a utilizar durante el Programa.
  - Resultados esperados en el público objetivo.
5. Propuesta económica, detallada en formato Excel.

## 11. Consideraciones

- Se deberá presentar propuesta y presupuesto para la unidad grupal de 20 personas participantes.

- En el caso de postular un equipo consultor, ANDE firmará con uno/a de ellos/as, quien será responsable por la ejecución y deberá tener empresa formalmente constituida.
- No podrán ser contratadas las personas que revistan la calidad de beneficiarias de cualquier instrumento de ANDE mientras dure la vinculación contractual con ésta. En caso de que, al momento de la postulación, sean personas beneficiarias de algún instrumento de ANDE, ya sea en forma directa (persona) o indirecta (calidad de socio/a de empresa beneficiaria), deberán comunicar tal circunstancia, a los efectos de evaluar en qué estado se encuentra la vinculación contractual con ANDE. Esta condición no aplicará a instituciones.
- ANDE se reserva el derecho de no ejecutar el Programa de Formación en Asociatividad Empresarial en caso de no contar con un mínimo de diez personas participantes.
- ANDE abonará las horas de asesoramiento técnico efectivamente ejecutadas.

## 12. Criterios de evaluación

El procedimiento de evaluación de la presente convocatoria se rige por los criterios de calidad y precio, ponderando mayormente la calidad. La *propuesta técnica* tendrá una ponderación del 70% del puntaje total, en tanto a la *propuesta económica* le corresponderá un 30% del puntaje total.

Se realizará una evaluación técnica de la propuesta a través de un comité conformado por miembros de ANDE. La evaluación se regirá según los siguientes criterios:

Componente de evaluación	Puntaje máximo
Formación del equipo consultor y estudios complementarios	15
Antecedentes y experiencia en facilitación de procesos asociativos	15
Antecedentes y experiencia en la realización de capacitaciones para la gestión de grupos de empresas	10
Desarrollo esperado de los contenidos	20
Metodología a implementar	20
Innovación en la implementación	10
Descripción de materiales didácticos, infraestructura requerida, equipamiento y complementos	10

- ✓ Una vez evaluadas todas las propuestas técnicas, a los efectos de la evaluación económica, se considerarán únicamente aquellas que alcancen como mínimo el 65% del puntaje en ese componente.
- ✓ El puntaje final correspondiente a cada propuesta resultará de la combinación del puntaje de la propuesta técnica y el puntaje de la propuesta económica, de acuerdo con la ponderación asignada (70% y 30% respectivamente).
- ✓ El resultado de la postulación se comunicará por correo electrónico una vez aprobado por el Directorio de ANDE. En caso de requerir conocer la oferta ganadora o la lista de prelación, dicha información será brindada sólo de manera presencial al responsable de la institución, empresa consultora y/o equipos consultores, no pudiendo conservar copia alguna, ni digital ni física.
- ✓ 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 la institución, empresa consultora y/o equipos consultores postulantes. En

caso de manifestar inconvenientes para cumplir, se continuará con el siguiente según el orden de prelación resultante.

La institución, empresa consultora y/o equipos consultores seleccionados para impartir el curso podrán ser considerados para realizar una réplica, dentro de los 12 meses posteriores a la firma del contrato. ANDE se reserva el derecho, en caso de evaluaciones no satisfactorias, de optar, en el caso de réplicas, por los siguientes proveedores, según orden de prelación en el llamado original, 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 equipo de ANDE.

### 13. Cotización de la oferta

El precio hora máximo de la **capacitación es de \$U 4.454 + IVA (pesos uruguayos cuatro mil cuatrocientos cincuenta y cuatro más IVA)** por todo concepto.

Se prevé una cantidad máxima de 20 horas en la capacitación del Programa de Formación en Asociatividad.

El precio hora máximo del **asesoramiento es de \$U 1.513 + IVA (pesos uruguayos mil quinientos trece más IVA)** por todo concepto.

Se prevé una cantidad máxima de 150 horas en el asesoramiento de las instituciones y organizaciones que hayan participado del Programa de Formación en Asociatividad, con un máximo de 10 horas por institución u organización asesorada.

### 14. Pagos

El precio definitivo a pagar se establecerá al finalizar todas las actividades y contra informe de cierre del Programa, 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.

IMPORTANTE: Si al finalizar la capacitación, el número de egresados es igual o hasta un 15% menor con relación a la cantidad de participantes que culminan el primer día de taller, se pagará el total cotizado para la unidad grupal. En cambio, si el número es inferior se abonará en forma proporcional a la cantidad de egresados.

Se abonarán las horas de asistencia técnica que sean efectivamente implementadas.

ANDE se reserva sin responsabilidad alguna la posibilidad de suspender o posponer la actividad, total o parcialmente, en caso de que no fueran dadas las condiciones necesarias para su implementación<sup>1</sup>.

## 15. Propiedad de los productos

Quienes se presenten, desde ya consienten expresamente que ANDE será la propietaria de los productos generados al término del presente llamado. Esto implica que ANDE podrá hacer uso y publicar los mismos en los medios que considere necesario sin posibilidades de reclamo por parte de la institución seleccionada en el presente llamado.

## 16. Consentimiento para el tratamiento de datos

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. Los

---

<sup>1</sup> En el caso de no contar con un número suficiente de inscriptos, de salas y/o locales disponibles u otros factores que imposibiliten la ejecución en las condiciones previstas.

datos recabados en el marco de la presente convocatoria serán tratados por ANDE en calidad de responsable y en observancia de lo previsto en la normativa vigente, a saber: Ley N° 18.331 de Protección de Datos Personales y Habeas Data y Decretos N° 664/008 y 414/009. 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.

## **17. Exoneración de responsabilidad - Desistimiento del llamado**

ANDE se reserva el derecho de dar de baja el llamado en cualquier etapa de su realización, así como desestimar cualquier postulación que no se ajuste a las condiciones establecidas en el presente; reservándose también el derecho a rechazarlas si no las considera convenientes, sin generar derecho alguno a los postulantes a reclamar por gastos, honorarios o indemnizaciones por daños y perjuicios, ni por ningún concepto.

## **18. Consultas y aclaraciones**

Por consultas y aclaraciones comunicarse al siguiente correo electrónico: [asociatividad@ande.org.uy](mailto:asociatividad@ande.org.uy) , asunto del correo electrónico: ***“Programa de Formación en Asociatividad Empresarial”***.