

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Contratación de un/a consultor/a para la Evaluación final del Programa para la Transformación Digital de MIPYME (5294/OC-UR)

1. Antecedentes y justificación

La Agencia Nacional de Desarrollo es una Persona Pública no Estatal que tiene por misión impulsar la competitividad y contribuir al desarrollo sostenible de las pequeñas empresas y personas emprendedoras, en todo el territorio nacional, a través de la articulación con actores públicos y privados.

El Gobierno de Uruguay, a través de la ANDE y con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), está implementando el Programa de Transformación Digital de MIPYME (5294/OC-UR) denominado “Modo Digital” con el objetivo general de aumentar el crecimiento económico y la eficiencia de las mipymes uruguayas a partir de la adopción de tecnologías digitales.

Los objetivos específicos son: (i) aumentar el conocimiento y el uso de soluciones digitales por las mipyme; e (ii) incrementar la oferta de productos y servicios digitales para la mipyme y fortalecer las capacidades de facilitación para la TD de las mipymes.

El programa se estructura en tres componentes. El Componente (i) Inclusión y Desarrollo Digital, busca fomentar la demanda de transformación digital (TD) de las mipymes mediante procesos de sensibilización, acceso a asistencia técnica y financiación de proyectos de transformación digital con distintas intervenciones en función a las necesidades y madurez digital de cada empresa. Para medir el nivel de madurez de la empresa se utiliza el Chequeo Digital, una herramienta de autodiagnóstico que permite a las empresas conocer su nivel de madurez digital, y obtener recomendaciones sobre cómo mejorar las habilidades y aumentar el nivel de adopción de tecnologías digitales.

El Componente (ii) “Servicios para la TD” financia actividades relacionadas con la creación, fortalecimiento y articulación de la oferta de servicios digitales disponibles para las empresas; proyectos presentados por organizaciones que promuevan el desarrollo y adopción de soluciones que contribuyan a la TD de colectivos de empresas, y becas para la formación de talento digital en las mipymes con el fin de promover y facilitar la adopción de tecnologías digitales al interior de las empresas.

El Componente (iii) “Fortalecimiento Institucional de ANDE”, tiene el objetivo de fortalecer y ampliar las capacidades de la Agencia para la implementación del programa. En este componente, se financia la adecuación e integración de sistemas de información, actividades de monitoreo y evaluación, y actividades de comunicación con el objetivo de que el programa alcance a todo el territorio nacional.

La presente consultoría tiene por objetivo el cumplimiento de la cláusula 5.03 (b) de las estipulaciones especiales del Contrato de Préstamo referida a la evaluación final. La evaluación final se enfocará en la atribución de resultados descritos en la Matriz de Resultados del Plan de Monitoreo y Evaluación del Programa (PME).

2. Objetivos de la consultoría

El objetivo general de la consultoría es realizar la evaluación final del Programa “Modo Digital”, Préstamo BID No 5294/OC-UR, mediante la realización de un análisis integral del diseño, la implementación y los resultados alcanzados por el Programa, incorporando un análisis estructurado en torno a los criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

La evaluación deberá informar sobre los siguientes aspectos de la implementación del Programa:

- i) grado de avance alcanzado en el cumplimiento de los objetivos propuestos, en relación a las metas planteadas,
- ii) identificación de los elementos que afectan el logro de los objetivos,
- iii) identificación de efectos no previstos por la intervención y,
- iv) sostenibilidad de las acciones realizadas.

A nivel **general-operativo** se espera que la consultoría analice los siguientes aspectos:

1. El grado final de cumplimiento del PEP, POAs y Plan de Adquisiciones,
2. La gestión del Programa, el grado de coordinación intra e interinstitucional alcanzado y la identificación de las dificultades de implementación, extrayendo lecciones y recomendaciones para próximas intervenciones,
3. El análisis de la matriz de riesgo prevista y su plan de mitigación, identificando riesgos no previstos.
4. Identificación de oportunidades de mejora en todas las etapas del Programa (diseño, implementación y evaluación), así como en los procesos internos de la unidad ejecutora, logrando una visión integral del desempeño del Programa.

A nivel de **resultados** se espera que la consultoría logre medir de forma efectiva los siguientes aspectos:

1. El grado de realización de las actividades previstas,
2. El grado de cumplimiento de los productos previstos en la matriz de productos,
3. El grado de cumplimiento de los resultados e impactos previstos en la matriz de resultados.

La evaluación deberá garantizar la trazabilidad entre los indicadores analizados y aquellos definidos en el Plan de Monitoreo y Evaluación (PME) del Programa. En caso de utilizar indicadores alternativos o aproximaciones, el consultor deberá justificar técnicamente dichas decisiones, explicando sus implicancias sobre la interpretación de los resultados

De acuerdo a lo establecido en los documentos del Programa, la evaluación final deberá responder, entre otras, las siguientes preguntas de evaluación:

- I. ¿Siguen siendo válidos los supuestos que justificaron el diseño del programa?
- II. ¿Fue la intervención efectiva para aumentar la tasa de sobrevivencia anual de las mipymes participantes del Programa?
- III. ¿Fue la intervención efectiva para mejorar los ingresos por ventas en las mipymes como resultado de su participación en instrumentos de apoyo a la TD en el marco del Programa?
- IV. ¿Fue la intervención efectiva para reducir los costos operativos en relación a las ventas en las mipymes como resultado de su participación en instrumentos de apoyo a la TD en el marco del Programa?
- V. ¿Fue la intervención efectiva para aumentar el conocimiento de las mipymes sobre temas de digitalización?
- VI. ¿Fue la intervención efectiva para aumentar el uso de tecnologías digitales de las mipymes participantes de los instrumentos de apoyo a la TD en el marco del Programa?
- VII. ¿Fue la intervención efectiva para generar nuevos productos digitales para mipymes en Uruguay?
- VIII. ¿Fue la intervención efectiva para mejorar las capacidades para la facilitación la TD de mipymes en Uruguay?

Para responder a las preguntas planteadas, se espera focalizar en la identificación de los efectos causales de la intervención, previendo a tales efectos la aplicación de metodologías cuasi-experimentales (dobles diferencias y emparejamiento estadístico) para responder a las preguntas I, II, III y V. El consultor deberá presentar y validar una estrategia de identificación causal detallada, incluyendo definición de grupos de tratamiento y comparación, validación de supuestos y discusión de la validez interna de las estimaciones.

En el caso de las preguntas IV, VI y VII se prevé la realización de una serie de análisis antes y después y un estudio de caso.

Los objetivos específicos de la consultoría son:

- Analizar la gestión e implementación del Programa, atendiendo al modelo de gestión, estructura organizacional, mecanismos de coordinación y mecanismos de selección y focalización de beneficiarios.
- Analizar la validez ex post de la teoría de cambio y de los supuestos críticos del Programa, identificando los mecanismos a través de los cuales los instrumentos contribuyeron (o no) al logro de los resultados observados.

- Identificar lecciones aprendidas relacionadas con el diseño, gobernanza y mecanismos de coordinación para la ejecución del Programa.
- Analizar el cumplimiento de los productos y resultados previstos en la Matriz de Resultados del Programa e identificar elementos que afectan el logro de los objetivos.
- Identificación y análisis de factores externos que hayan contribuido positiva o negativamente a los resultados observados.
- Identificar y analizar efectos no planeados por la intervención.
- Identificar oportunidades de mejora y lecciones aprendidas.

3. Condiciones de la contratación

El/la consultor/a prestará sus servicios profesionales reportando al área de Evaluación y Monitoreo de ANDE y a la Coordinadora del Programa de Transformación Digital.

Quien resulte seleccionado/a para realizar la consultoría para ANDE, el/la consultor/a será quien firmará el contrato y deberá tener y emitir factura, para poder cobrar los respectivos honorarios, deberá acreditar estar al día con sus obligaciones tributarias (certificados comunes de BPS y DGI y CJPPU vigentes). En caso de no corresponder afiliación a CJPPU, deberá acreditar tal circunstancia.

No podrán ser consultores/as las personas que revistan la calidad de beneficiarios/as de cualquier instrumento de ANDE, mientras dure la vinculación contractual con ésta. En caso de que al momento de la postulación sean beneficiarios/as 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.

4. Perfil del Consultor/a

- Profesional universitario valorándose especialmente egresados de carreras en Ciencias Sociales, Administración, Ingeniería o áreas afines.
- Poseer título de maestría en áreas afines a los objetivos de esta consultoría.
- Experiencia de al menos 7 años en áreas de trabajo vinculadas a las políticas públicas para el desarrollo de las mipymes.
- Experiencia en el análisis y evaluación de resultados de políticas y/o programas del área de la consultoría.
- Probada experiencia en la realización de evaluaciones de proyectos financiados por el BID u otros Organismos Internacionales.

- Se valorará el conocimiento y experiencia en la aplicación de técnicas econométricas cuasi-experimentales.
- Se valorará el conocimiento y experiencia en la aplicación de técnicas cualitativas y metodologías de “estudios de casos”.

5. Competencias requeridas

- Capacidad analítica.
- Orientación a resultados
- Destacada comunicación oral y escrita.

6. Actividades clave

Las principales actividades por desarrollar en el marco de la consultoría son:

- Realizar una revisión crítica y exhaustiva de los documentos del Programa (Propuesta de préstamo y sus anexos, PMRs, Informes de Avance, informes desarrollados de consultorías realizadas durante el diseño y ejecución del Programa, Evaluación de Medio Término, etc.).
- Realizar entrevistas con los diferentes actores involucrados en las etapas de diseño y ejecución del Programa, equipo de BID, ANDE, integrantes de las instituciones intermedias y personas facilitadoras, instituciones socias, beneficiarios y otros actores que el consultor/a considere pertinente para lograr una visión íntegra del Programa.
- Evaluar el grado de cumplimiento del PEP, POAs y Plan de Adquisiciones. En caso de existir desvíos, identificar los factores que los causaron y oportunidades de mejora.
- Analizar la tasa de sobrevivencia de las empresas participantes en el Programa expresado cómo porcentaje del promedio de mipymes comparables no participantes, de acuerdo a lo previsto en la Matriz de Resultados (DiD y PSM). (Pregunta I).
- Realizar los ejercicios econométricos correspondientes (PSM y DiD) para responder las preguntas de evaluación sobre incremento de los ingresos por ventas y disminución de costos por ventas en las empresas participantes del Programa (Preguntas II y III).
- Calcular el puntaje del indicador de adopción de tecnologías digitales de las empresas participantes en el Programa expresado cómo porcentaje del promedio de mipymes comparables no participantes (PSM y DiD, Pregunta V).
- En los casos de las tres actividades previas referidas a la aplicación de metodologías cuasi-experimentales, el consultor deberá identificar falencias de la información disponible, identificar

posibles limitaciones de las metodologías propuestas a la luz de la información y el momento de evaluación (tiempo post-tratamiento), identificar lecciones sobre los procedimientos previstos para obtener información de línea de base y línea post-tratamiento, y realizar recomendaciones para próximas evaluaciones. Asimismo, se espera que el consultor promueva y aplique estrategias metodológicas para mitigar las limitaciones que identifique, explicitando sus implicancias sobre los resultados obtenidos.

- Identificación de nuevos productos y/o servicios digitales ofrecidos a las mipymes a partir de los resultados obtenidos en el instrumento Semilla Tech (Pregunta VI). Se espera que el consultor realice entrevistas en profundidad con los responsables de los proyectos financiados en ambas cohortes, identificando el efectivo desarrollo de productos y/o servicios digitales ofrecidos a las mipymes. De acuerdo con lo establecido en el Plan de Evaluación y Monitoreo del programa (PME), se prevé la aplicación de una metodología de “estudio de caso”. Se espera que el consultor reflexione tanto sobre los resultados obtenidos, como sobre la focalización del instrumento. Deberán realizarse al menos 2 estudios de caso en profundidad, los cuales deberán ser seleccionados de forma estratégica y atendiendo a las características de tamaño y sector.
- Analizar la información disponible sobre las capacitaciones a facilitadores en transformación digital (Pregunta VII) y la generación de la red de servicios de apoyo a la transformación digital. El análisis deberá realizarse mediante la realización de entrevistas en profundidad a los actores involucrados.
- Identificar y analizar los principales ajustes realizados al diseño original durante la ejecución y su contribución al desempeño del Programa.
- Identificar oportunidades de mejora en base a los resultados de las actividades anteriores diferenciando explícitamente lecciones aprendidas en las siguientes dimensiones: (i) diseño del Programa, (ii) implementación y gestión, (iii) sistema de monitoreo y evaluación, y priorizando aquellas con mayor relevancia para futuras intervenciones. Se espera que esto contribuya a generar evidencia para la implementación de futuros Programas con foco en la Transformación Digital de mipymes. Realizar un análisis de eficiencia del Programa, evaluando la relación entre recursos utilizados y resultados alcanzados, considerando tanto la ejecución global del Programa como, cuando la información disponible lo permita, el desempeño relativo de sus principales instrumentos. El análisis deberá examinar aspectos tales como costos de implementación, costos de gestión, cobertura alcanzada, tiempos de ejecución y costo por resultado obtenido, utilizando metodologías cuantitativas y/o aproximaciones cualitativas debidamente justificadas.

7. Productos esperados

En la siguiente tabla se presentan en detalle los entregables y el cronograma de entregas:

Producto	Actividad	Entregables
1	Plan de trabajo	Plan de trabajo con contenidos a abordar y propuesta metodológica.
2	Informe de Avance	Informe con los avances alcanzados hasta la fecha y hallazgos preliminares en relación al cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los productos y resultados de la intervención.
3	Informe final	Informe final de la consultoría con el resultado final de todas las actividades comprendidas en el plan de trabajo.
4	Presentación	Presentación de los principales hallazgos y conclusiones.

Se espera que el Plan de Trabajo (Producto 1) contenga como mínimo los siguientes elementos:

- 1) diseño detallado de la estrategia de identificación causal,
- 2) definición de indicadores y su correspondencia con el Plan de Monitoreo y Evaluación (PME), e
- 3) Identificación de potenciales limitaciones de datos y plan para su tratamiento.

A los efectos de facilitar la identificación de los principales resultados de la Evaluación, se espera que el Informe final (Producto 3) incluya una síntesis estructurada de hallazgos, conclusiones y recomendaciones, considerando:

- 1) evaluación del logro de objetivos (eficacia),
- 2) análisis de eficiencia,
- 3) valoración de sostenibilidad,
- 4) identificación de lecciones aprendidas.
- 5) Matriz de recomendaciones con el formato: Hallazgos => Evidencias => Implicancias => Recomendación.

8. Cronograma de Entregas.

Producto	Plazo previsto de entrega
Producto 1	A los 15 días de la firma de contrato
Producto 2	A los 90 días de la firma del contrato
Producto 3 y 4	A los 180 días de la firma del contrato

9. Criterios de aceptación

El área de Evaluación y Monitoreo, en acuerdo con la Coordinación del Programa, dará visto bueno en aceptación de cada uno de los productos y entregables mencionados anteriormente con el fin de realizar cada desembolso al consultor. La comunicación que hará oficial la aceptación de cada entregable será por medio de correo electrónico.

10. Cronograma de Pagos

El honorario total por la presente consultoría será de máximo USD 30.000 (dólares americanos treinta mil) por todo concepto. Todos los gastos correspondientes a viáticos (transporte, alojamiento, alimentación, entre otros) y a gastos reembolsables (papelería, comunicación, entre otros) locales, se encuentran incluidos en el honorario de la consultoría.

Las condiciones de pago se basarán en los entregables del proyecto. Los pagos serán realizados de acuerdo con lo indicado en la siguiente tabla:

Descripción	Condición de pago
Primer pago (10%)	Luego de la presentación y aceptación por parte de ANDE del producto 1
Segundo pago (40%)	Luego de la presentación y aceptación por parte de ANDE del Producto 2
Tercer pago (50%)	Luego de la presentación y aceptación por parte de ANDE de los Productos 3 y 4

ANDE será agente de retención cuando corresponda.

11. Plazo

La consultoría tiene una duración prevista de **180 días**.

12. Requisitos de postulación

El/la consultor/a deberá:

- Poseer ciudadanía de uno de los países miembros del BID.
- No tener otro contrato a tiempo completo en proyecto alguno financiado con recursos del BID.



actualizá tu empresa



- c. En caso de tener parentesco (hasta tercer grado de consanguinidad y/o segundo grado de afinidad, así como matrimonio o concubinato) de algún funcionario del Banco, el consultor lo pondrá en conocimiento del Contratante y éste deberá consultar al Banco previa formalización de la contratación.
- d. Los funcionarios del gobierno o servidores públicos (funcionarios del Estado, Gobiernos Departamentales, Entes y Servicios Descentralizados), cualquiera sea la naturaleza del vínculo, solamente pueden ser contratados como consultores individuales o como miembros de un equipo de una firma consultora, siempre que (i) no estén contratados a tiempo completo, (ii) en caso de estar contratados a tiempo completo que estén de licencia sin goce de sueldo, (iii) no sean contratados por la entidad en la que hayan trabajado durante el período inmediatamente anterior al que comenzaron la licencia; y (iv) su contratación no genere un conflicto de interés. Se exceptúan en este punto los docentes en la enseñanza pública.

13. Postulación

Las personas interesadas deberán presentar su postulación a la casilla adquisicionesbid@ande.org.uy, hasta el **16 de julio de 2026 a las 14:00hs** adjuntando Currículum Vitae.

Se debe incluir la siguiente referencia en la línea de asunto del mensaje de correo electrónico: **“Consultoría para la Evaluación Final del Programa de Transformación Digital”**.

14. Consentimiento de tratamiento de datos

Quienes se presenten, desde ya consienten expresamente que ANDE y BID den 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

En el tratamiento de los datos personales proporcionados por los postulantes, los mismos podrán ser utilizados para las finalidades propias de ANDE y BID. 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 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.

www.mododigital.uy
mododigital@ande.org.uy

Misiones, 1280
Montevideo, Uruguay
+598 2915 3404

Apoyado por:



15. 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.

ANDE podrá -por cualquier causa y en cualquier momento antes de que venza el plazo de presentación de propuestas- modificar los documentos mediante “aclaraciones”, ya sea por iniciativa propia o en atención a aclaraciones solicitadas por los/las interesados/as. Las “aclaraciones” serán publicadas en el mismo sitio donde se publica el llamado. ANDE se reserva el derecho de rechazar a su exclusivo juicio, la totalidad de las propuestas.

16. Consultas y aclaraciones

Las preguntas o solicitudes de aclaración se deben enviar por escrito al siguiente mail:

adquisicionesbid@ande.org.uy

El plazo límite para enviar preguntas es el **15 de julio de 2026 a las 14:00 hs.**

17. Aceptación de los Términos y Condiciones

Por el solo hecho de presentarse al llamado, se entenderá que quienes postulen, conocen y aceptan sin reservas los términos y condiciones establecidos en el presente documento.

18. Propiedad de la información

La propiedad de la información resultante de la presente consultoría será de ANDE. Toda información obtenida para el cumplimiento de las actividades, así como sus informes y toda clase de documentos que se produzca/n relacionados con la ejecución del trabajo contratado deberán ser considerados confidenciales y de propiedad exclusiva de ANDE.

La persona consultora no podrá hacer uso de tal documentación o informes, bases de datos y encuestas, salvo para referirse a ellos o citarlos como antecedentes de su actividad técnica o profesional.