



TÉRMINOS DE REFERENCIA 2026

CONSULTORÍAS ESPECÍFICAS PARA EMPRESAS

Banco de horas de Consultoría

CENTRO PYME LAVALLEJA

PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE CONSULTORÍA

GRUPAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

SOCIO ESTRATÉGICO

Centro Comercial e Industrial de Lavalleja

La empresa consultora postulante debe enviar las propuestas en formato digital a través del siguiente formulario de postulación:

<https://forms.gle/63fhAid7tNR8QPyP8>

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: secretaria@ccil.com.uy

Las propuestas se recibirán **hasta el 28 de febrero a las 23:59 horas.**

1. ANTECEDENTES

Los Centros Pymes son un espacio donde las empresas y emprendimientos acceden a una oferta integral de servicios de desarrollo empresarial. Prestan servicios de asistencia técnica, capacitación, orientación a programas, servicios de derivación y estudios económicos territoriales.

La finalidad del Programa es promover el desarrollo económico productivo e innovador con sustentabilidad, equidad social, equilibrio ambiental y territorial.

El modelo 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.

Para ello, los Centros ofrecen una serie de talleres y capacitaciones que vienen a fortalecer los conocimientos empíricos y prácticos de los empresarios y las empresarias, apuntando siempre hacia su profesionalización.

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. CONSULTORÍAS ESPECÍFICAS PARA EMPRESAS

El proyecto consiste en diseñar e implementar consultorías específicas para el fortalecimiento de las capacidades competitivas de las Mipymes.

Las empresas participantes han participado en procesos de diagnóstico con el Centro Pyme en el que se identifican brechas en el desarrollo empresarial sobre las cuales se busca actuar a través de la implementación de diversos servicios de asistencia técnica y capacitación.

Posteriormente, se avanza a partir de un plan de acción que contiene actividades que apuntan a disminuir las brechas existentes entre la operativa actual de la empresa y los estándares de eficiencia y eficacia recomendados según metodología del centro, bajo la óptica de una gestión empresarial concentrada en aumentar la productividad y la competitividad.

En ese marco, se iniciará el abordaje a través de instancias de sensibilización y capacitación en la plataforma de Contenidos en Línea; se generarán en la mayoría de los casos nuevas capacidades en los empresarios que les facilite la toma de decisiones a partir de los datos, herramientas y nuevas tendencias.

Culminados los módulos en la temática correspondiente, el objetivo es brindar al Programa Centro Pyme la capacidad de respuesta rápida frente a la oportunidad de asesorar a las pequeñas y medianas empresas interesadas en continuar desarrollando sus prácticas de sus prácticas de gestión de talento y optimizar sus estrategias de recursos humanos en un entorno empresarial dinámico.

3. INFORMACIÓN GENERAL DEL LLAMADO

El Centro Comercial e Industrial de Lavalleja en su calidad de Socio Estratégico del Centro Pyme Lavalleja convoca a Empresas Consultoras y/o de Capacitación y equipos de consultores a presentar propuestas para el presente llamado, comprendido en el Plan de Consultorías Específicas para empresas.

La consultoría contará de: 50 horas de asistencias individuales a desarrollarse para empresas del departamento de Lavalleja 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.

Por tanto, de cada consultoría participarán un mínimo de 5 empresas y un máximo de 10 empresas.

En los casos en que la consultoría se efectúe bajo restricciones que impidan su ejecución en modalidad presencial, los participantes podrán participar de ella en la forma más adecuada a su situación.

A partir de la evaluación técnica se realizará una lista de prelación de las propuestas remitidas por Equipos consultores o consultores/as individuales.

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

4. POBLACIÓN OBJETIVO

La propuesta está dirigida a titulares de mipymes, directores de recursos

humanos, gerentes de personal, responsables de selección y cualquier profesional involucrado en la gestión de personas en micro, pequeñas y medianas empresas formales de sin distinción de sector de actividad económica que hayan culminado exitosamente el curso en línea correspondiente.

5. DESCRIPCIÓN DEL LLAMADO

Se solicita a instituciones de capacitación y/o equipos de consultores con experiencia en facilitación de procesos de consultorías a empresas, presentar propuestas para la implementación de la consultoría indicada.

6. OBJETIVO GENERAL

El objetivo es potenciar las capacidades de las empresas para impulsar el desarrollo de la organización a través de la generación de capacidades en las personas que la integran mediante la incorporación de prácticas y herramientas para la gestión del talento que permitan optimizar sus estrategias de recursos humanos en un entorno empresarial dinámico.

7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 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.

8. 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 Lavalleya 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.

Categoría 1 (5 horas)

1.1 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?

1.2 Desarrollo y Retención del Talento:

- Programas de formación y desarrollo profesional.
- Estrategias de retención de talento.
- Planes de carrera y sucesión
- Coaching y mentoring 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.

1.3 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.

1.4 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):

2.1 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.

2.2 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.

2.3 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.

9. PRODUCTOS ESPERADOS

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.

Cada empresa participante deberá recibir, como mínimo, un entregable de consultoría, dependiendo del módulo o temática abordado durante el proceso de trabajo.

10. DURACIÓN

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:

| MODALIDAD | ACTIVIDAD | CANTIDAD DE HORAS |
|-------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| INDIVIDUAL | Consultoría personalizada a empresas | 50 Horas |

En caso de consultas previo a la postulación, realice la consulta vía telefónica al celular del Centro Comercial e Industrial de Lavalleja **091 998 877**.

Se espera implementar las consultorías en un período de 6 meses.

11. RESULTADOS ESPERADOS

Al finalizar la consultoría se espera que los empresarios y las empresarias logren adquirir capacidades para fortalecer sus habilidades en pos de una mejor gestión de los recursos humanos.

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 Neoserra.
- 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.

12. 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.

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, exigiendo su participación activa en cada paso del proceso, 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.

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 (Skype, 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 necesario.

13. ENTREGABLES

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.

13. DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR

Los/las interesados/as en la convocatoria deberán presentar sus postulaciones conteniendo una propuesta técnica y una propuesta económica en el siguiente link:

<https://forms.gle/63fhAid7tNR8QPyP8>

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

1. Antecedentes de la institución capacitadora 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 de los/las docentes asignados/as a las actividades previstas. 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 para aplicar.
 - _ Bosquejo de materiales y presentación que se utilizarán durante la capacitación.
 - _ Docentes asignados/as a cada tema.
 - _ Resultados esperados en el público objetivo.

En otro archivo independiente, se presentará la propuesta económica, detallada en formato Excel.

14. CONSIDERACIONES

Se podrán postular Consultores/as y Empresas Consultoras y/o de Capacitación extranjeros/as siempre que estén radicados en zonas cercanas a la localidad. Deberán tener en cuenta que del importe facturado se deducirán las retenciones

tributarias correspondientes.

15. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

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 del programa, la evaluación se regirá según los siguientes criterios:

| Componente de evaluación | Puntaje máximo |
|--|----------------|
| Formación del equipo consultor y estudios complementarios | 15 |
| Residencia del consultor en el departamento del Centro Pyme o departamentos limítrofes | 10 |
| Antecedentes y experiencia en el territorio del Centro Pyme de referencia del llamado o en otros territorios | 10 |
| Experiencia de la empresa de capacitación o equipo consultor de cara a proveer servicios formativos en la temática de referencia del llamado | 10 |
| Desarrollo esperado de todos los contenidos | 20 |
| Metodología a implementar | 20 |
| Innovación en la implementación | 10 |
| ¿Describe materiales didácticos, infraestructura | 5 |

| | |
|------------------------------------|--|
| requerida, equipos y complementos? | |
|------------------------------------|--|

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.

16. COTIZACIÓN DE LA OFERTA

El costo hora máximo de asistencia técnica es de \$U 1.639 + IVA (pesos uruguayos mil seiscientos treinta y nueve más IVA).

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.

IMPORTANTE: Si la actividad a contratar incluye horas prácticas de asesoramiento directo, los honorarios deben incluir IVA, por lo que no pueden participar del proceso entidades de capacitación o consultores/as que estén exoneradas de este impuesto. Si la actividad a contratar no incluye horas prácticas de asesoramiento directo, podrán participar del proceso entidades de capacitación que exoneren IVA.

En caso de que el/la consultor/a requiera desplazarse desde otro departamento, se deberá 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.

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.

17. 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: 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. 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.

18. 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

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.