

GUÍA DE ASESORAMIENTO PARA CONSULTORES EXTERNOS

Programa Centros Pymes

Versión N° 2 - Marzo 2026
Elaborado por: Equipo de soporte Centro Pymes
Validado por: Gerencia DE

Índice de Contenidos

Introducción	3
Marco Metodológico de Centros Pymes	3
Enfoque de intervención	3
Servicios de Desarrollo Empresarial	4
Intervención en Capacitaciones	5
Naturaleza y objetivo	5
Modalidad de implementación	5
Rol de la entidad capacitadora externa	6
Intervención en Asistencia Técnica Externa (ATE)	6
Alcance y naturaleza	6
Rol de la persona consultora externa	6
Productos, Informes y Criterios de Calidad	7
Procedimiento de Contratación	8
Compromisos, ética y conflictos de Interés	9

Introducción

El presente documento establece 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).

Los Centros Pymes son una plataforma territorial de servicios diseñada para potenciar a micro, pequeñas y medianas empresas, así como a personas emprendedoras. Su propósito es fortalecer las capacidades de gestión y competitividad a través de la incorporación 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 con oportunidades, recursos y redes del ecosistema emprendedor y empresarial, contribuyendo al desarrollo económico local y regional.

El Programa Centros Pymes se implementa a nivel departamental y, en cada territorio, cuenta con una institución local que asume el rol de Socio Estratégico (SE). Esta institución es la responsable de operar y liderar el Centro Pyme en su ámbito territorial, garantizando su adecuada gestión y funcionamiento.

Cuentan con equipos técnicos especializados en la atención directa a empresas y emprendimientos, y con herramientas metodológicas para desarrollar procesos de diagnóstico y asistencia técnica, así como la contratación de consultorías especializadas para potenciar el desarrollo de capacidades específicas. El portafolio de servicios del Programa se diseña a partir de las necesidades detectadas en cada territorio, impulsado por la demanda, y se implementa a través de diversos tipos de servicios de desarrollo empresarial estratégicos: capacitación, asistencia técnica, coaching, orientación a financiamiento, derivación a instrumentos especializados, entre otros.

La metodología de atención utiliza un enfoque integral y sistémico de la empresa y busca diseñar trayectorias de desarrollo, adaptando servicios a las distintas etapas del ciclo empresarial.

El presente Manual establece los lineamientos técnicos, metodológicos y operativos que deberán seguir los/as asesores/as externos/as contratados/as para la implementación de capacitaciones y consultorías en el marco del Programa Centros Pymes, en coherencia con su modelo de atención.

Marco Metodológico de Centros Pymes

Enfoque de intervención

El Programa Centros Pymes implementa un modelo de atención basado en un enfoque integral y sistémico de la empresa, orientado al desarrollo de capacidades y a la profesionalización de la gestión empresarial.

La intervención se concibe como un proceso de acompañamiento de mediano y largo plazo, en el cual se promueve la generación de conocimiento, el análisis crítico de la realidad

empresarial y la incorporación de herramientas que permitan mejorar la toma de decisiones. El objetivo no se limita a resolver una problemática puntual, sino a fortalecer las capacidades de gestión de la empresa o emprendimiento, contribuyendo a su sostenibilidad y competitividad.

El enfoque adoptado prioriza:

- La identificación y reducción de brechas de gestión.
- La construcción de trayectorias de desarrollo empresarial.
- La generación de capacidades transferibles y sostenibles en el tiempo.
- La articulación con actores del ecosistema empresarial a nivel territorial y nacional.

En este marco, las intervenciones promovidas por el Programa buscan evitar soluciones aisladas o exclusivamente operativas, privilegiando procesos que instalen habilidades, criterios y herramientas que permanezcan en la organización más allá de la intervención específica.

Servicios de Desarrollo Empresarial

Para la implementación de su modelo de atención, el Programa Centros Pymes dispone de un portafolio de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) orientados a atender las diversas necesidades de las empresas:

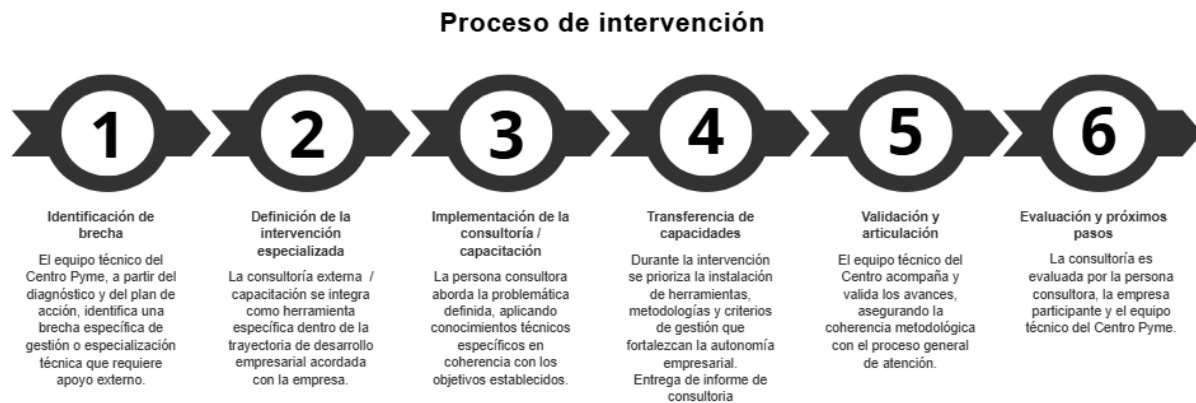
Entre los principales servicios se encuentran:

- Diagnóstico empresarial.
- Asistencia técnica.
- Consultorías especializadas.
- Capacitaciones grupales.
- Orientación para el acceso a financiamiento.
- Derivación a instrumentos y programas específicos.

La definición del servicio a implementar surge del diagnóstico realizado por el equipo técnico del Centro Pyme y del plan de acción acordado con la empresa o emprendimiento. Dentro del conjunto de Servicios de Desarrollo Empresarial, el presente Manual regula específicamente las intervenciones desarrolladas por asesores/as externos/as en las modalidades de capacitación y Asistencia Técnica Externa (ATE), las cuales se implementan cuando el plan de acción así lo determine, con el objetivo de atender brechas identificadas en áreas de gestión o especialización técnica.

Las intervenciones desarrolladas por asesores/as externos/as no se implementan de forma aislada, sino que se insertan en una trayectoria de acompañamiento previamente diseñada por el equipo técnico del Centro, en coherencia con el enfoque de desarrollo de capacidades promovido por el Programa.

El siguiente esquema ilustra el proceso de intervención de consultores externos:



Intervención en Capacitaciones

Naturaleza y objetivo

Las capacitaciones constituyen una modalidad de Servicio de Desarrollo Empresarial orientada a fortalecer las capacidades de gestión de micro, pequeñas y medianas empresas y emprendimientos, a través de instancias grupales de formación con énfasis en la aplicabilidad práctica de los contenidos abordados.

Estas podrán implementarse tanto a partir de brechas identificadas en los diagnósticos empresariales y planes de acción individuales, como en el marco de la oferta programada del Centro Pyme, en función de prioridades territoriales, sectoriales o estratégicas definidas en su planificación anual. En todos los casos, deberán alinearse con el enfoque de desarrollo de capacidades promovido por el Programa y contribuir a la profesionalización de la gestión empresarial.

El propósito de las capacitaciones es incrementar conocimientos en áreas clave de gestión, incorporar herramientas prácticas que puedan aplicarse en el negocio y promover mejores prácticas empresariales. Asimismo, constituyen un espacio de intercambio entre empresas que favorece el aprendizaje colectivo y la construcción de redes a nivel territorial.

Modalidad de implementación

Las capacitaciones se desarrollan en modalidad grupal y podrán adaptarse al perfil sectorial, al nivel de madurez empresarial y a las características del público objetivo. En determinados casos, podrán implementarse a escala regional cuando la demanda así lo justifique.

La metodología deberá priorizar un enfoque práctico, incorporando herramientas concretas, ejemplos aplicados y espacios de reflexión que faciliten la apropiación de los contenidos por parte de las empresas participantes. La actividad no deberá limitarse a la exposición teórica,

sino que deberá promover instancias que permitan vincular los contenidos con la realidad de cada empresa.

Cuando el equipo técnico del Centro Pyme lo considere pertinente, las empresas participantes podrán acceder a una instancia complementaria de trabajo individual, orientada a profundizar la aplicación de los contenidos abordados en la capacitación.

Rol de la entidad capacitadora externa

La persona capacitadora externa será responsable del diseño e implementación de la actividad en coherencia con los objetivos y parámetros establecidos en los Términos de Referencia. Deberá adaptar los contenidos al perfil del público objetivo, coordinar previamente con el equipo técnico los materiales a utilizar y asegurar que la propuesta metodológica contemple herramientas aplicables a la realidad empresarial.

Asimismo, deberá cumplir con los plazos y productos establecidos y participar en las instancias de seguimiento o evaluación que el Centro Pyme considere necesarias.

Intervención en Asistencia Técnica Externa (ATE)

Alcance y naturaleza

Las Asistencia Técnica Externas (ATE) se implementan cuando el plan de acción definido por el equipo técnico del Centro Pyme identifica la necesidad de incorporar conocimientos específicos o especialización técnica no disponibles dentro del equipo permanente. Constituyen una herramienta metodológica destinada a atender brechas concretas de gestión o desarrollo empresarial, en el marco de una trayectoria de acompañamiento más amplia.

Estas intervenciones se desarrollan con objetivos, productos y plazos previamente establecidos en los Términos de Referencia (TDR), y podrán ejecutarse en modalidad individual o grupal, según la naturaleza de la problemática abordada. En todos los casos, la consultoría externa no constituye una intervención autónoma, sino que se integra al proceso de atención diseñado por el Centro Pyme, en coherencia con el diagnóstico y el plan de acción acordado con la empresa.

Rol de la persona consultora externa

La persona consultora externa será responsable de implementar la consultoría conforme a los objetivos y parámetros establecidos en los TDR, asegurando la coherencia de su intervención con el diagnóstico y el plan de acción previamente definidos por el equipo técnico del Centro Pyme. Deberá mantener una coordinación permanente con el equipo del Centro referente, informando avances, dificultades y ajustes necesarios durante el proceso.

El foco de la intervención deberá estar puesto en la generación y consolidación de capacidades de gestión que permanezcan instaladas en la empresa una vez finalizada la consultoría. En este sentido, la persona consultora no deberá enfocar su actuación a la

resolución operativa de tareas, ni asumir funciones propias de la gestión cotidiana de la empresa, sino que deberá promover la transferencia de herramientas, criterios y metodologías que fortalezcan la autonomía empresarial.

Tampoco podrá redefinir el diagnóstico ni modificar sustantivamente los objetivos de la intervención sin la validación previa del equipo técnico del Centro.

Productos, Informes y Criterios de Calidad

Las intervenciones desarrolladas en el marco de capacitaciones y consultorías externas deberán cumplir con estándares de calidad técnica y coherencia metodológica acordes al modelo de atención del Programa Centros Pymes. Los productos y entregables generados en cada modalidad deberán responder a los objetivos definidos en los Términos de Referencia (TDR) y alinearse con el enfoque de desarrollo de capacidades promovido por el Programa.

En el caso de las consultorías externas (ATE), los productos deberán ser pertinentes a la necesidad identificada, coherentes con los objetivos establecidos y técnicamente fundamentados. Asimismo, deberán ser aplicables al contexto de la empresa, considerando su nivel de desarrollo, recursos disponibles y entorno sectorial. La propuesta elaborada por la persona consultora deberá ser realista en relación con los plazos definidos y contribuir efectivamente a la consolidación de capacidades de gestión sostenibles en el tiempo.

Durante la ejecución de la consultoría podrán requerirse informes intermedios, cuando así lo establezcan los TDR, los cuales deberán dar cuenta del avance del proceso, los principales hallazgos y eventuales ajustes necesarios. Al cierre, se deberá presentar un informe final que sistematice el trabajo realizado, los resultados alcanzados y las recomendaciones formuladas. Dichos entregables serán evaluados y validados conforme a los procedimientos internos del Programa.

En el caso de las capacitaciones, la persona capacitadora deberá presentar el programa de contenidos, los materiales utilizados y, cuando corresponda, un informe de cierre que describa la actividad desarrollada y sus principales resultados. La propuesta metodológica deberá priorizar la aplicabilidad práctica de los contenidos y contemplar herramientas que faciliten su implementación por parte de las empresas participantes.

De manera transversal, tanto en consultorías como en capacitaciones, las intervenciones deberán caracterizarse por la claridad conceptual, el rigor técnico, la coherencia metodológica y la aplicabilidad de las recomendaciones. Se valorará especialmente que los productos entregados no se limiten a describir situaciones o formular diagnósticos generales, sino que incluyan orientaciones concretas y factibles que fortalezcan la toma de decisiones empresariales.

En el marco de la capacitación y la asistencia técnica, todas las acciones desarrolladas deberán contemplar el uso adecuado y el respeto de la imagen institucional del Programa Centros Pymes.

En este sentido, todo material de apoyo, presentación, documento técnico, informe o pieza de difusión elaborada durante la ejecución de las actividades deberá incorporar los logos y elementos de identidad visual del Programa, asegurando su correcta aplicación conforme a los lineamientos y criterios establecidos.

La evaluación de las intervenciones considerará el cumplimiento de los productos y plazos establecidos, la calidad técnica de los entregables y la valoración realizada por las empresas participantes, con el objetivo de identificar fortalezas y oportunidades de mejora para futuras implementaciones.

En ningún caso se financiará en este marco la producción de bienes o productos finales, tales como sitios web, piezas de comunicación o equipamiento, sino exclusivamente procesos orientados a la transferencia y consolidación de capacidades de gestión.

Procedimiento de Contratación

La contratación de consultores externos se realizará conforme a los procedimientos establecidos por el Programa Centros Pymes. En todos los casos, el proceso deberá garantizar criterios de transparencia, idoneidad técnica y adecuada correspondencia entre la necesidad identificada y el perfil profesional requerido.

Los llamados a consultoría y capacitación en el marco del Programa Centros Pymes se publicarán en el sitio web institucional de ANDE, en la sección correspondiente a Centros Pymes (<https://www.ande.org.uy/centros-pymes/llamados-a-consultoria.html>). Las personas interesadas deberán postularse específicamente a cada llamado, realizando el envío de la información y documentación solicitada en los términos establecidos en la convocatoria respectiva. Las postulaciones no tendrán carácter permanente ni automático, debiendo formalizarse para cada proceso abierto.

En caso de requerir aclaraciones o contar con consultas relativas al alcance técnico del llamado, las personas interesadas podrán comunicarse con la coordinación del Centro Pyme correspondiente, conforme a los canales indicados en la convocatoria.

La selección de la persona consultora o capacitadora se efectuará en función de los Términos de Referencia (TDR) elaborados para cada intervención, en los cuales se definirán los objetivos, alcance, productos esperados, plazos de ejecución y forma de pago. Dichos TDR deberán estar alineados con el diagnóstico y el plan de acción correspondiente, en el caso de las consultorías externas, o con la planificación anual del Centro, en el caso de las capacitaciones. Asimismo, los Términos de Referencia establecerán los montos máximos definidos por el Programa Centros Pymes para cada tipo de intervención, los cuales no podrán ser superados en las propuestas económicas presentadas.

La evaluación de las postulaciones será realizada por un tribunal integrado por una persona representante del Centro Pyme correspondiente, una persona representante del Socio Estratégico del Programa y una persona representante de la Comisión de Empresas formada por técnicos de ANDE. La evaluación considerará tanto la propuesta técnica como la

propuesta económica presentada, de acuerdo con los criterios establecidos en los Términos de Referencia (TDR) de cada llamado.

Previo a la firma del contrato, se verificará que la persona, equipo o entidad seleccionada cumpla con los requisitos formales y administrativos necesarios para su contratación. La formalización del vínculo se realizará mediante la firma del contrato correspondiente entre la persona, equipo o entidad seleccionada y el Socio Estratégico del Programa, quien actúa como entidad contratante. En dicho contrato se establecerán las condiciones de ejecución, los productos comprometidos y la modalidad de pago, conforme a lo definido en los TDR y a los términos acordados entre el Socio Estratégico y la Coordinación del Centros Pyme correspondiente.

En aquellos casos en que la contratación se realice a través de una entidad de capacitación o empresa consultora, dicha entidad será responsable de la correcta ejecución de la intervención, sin perjuicio de la coordinación técnica que deba mantenerse con el equipo del Centro Pyme.

La forma de pago quedará definida en los TDR y estará sujeta al cumplimiento de los productos y entregables establecidos, así como a su validación conforme a los procedimientos internos del Programa.

Compromisos, ética y conflictos de Interés

Las personas consultoras y capacitadoras que participen en intervenciones en el marco del Programa Centros Pymes deberán actuar con responsabilidad, profesionalismo y apego a los principios que rigen el modelo de atención del Programa.

El ejercicio de su rol implica el cumplimiento estricto de los objetivos definidos en los Términos de Referencia, el respeto por los plazos establecidos y la entrega de productos con el nivel de calidad técnica requerido. Asimismo, deberán mantener una actitud de colaboración y coordinación permanente con el equipo técnico del Centro Pyme, contribuyendo a la coherencia metodológica de la intervención.

La información a la que accedan en el marco de su trabajo tendrá carácter confidencial. Las personas consultoras deberán resguardar adecuadamente toda información proporcionada por las empresas, absteniéndose de utilizarla para fines distintos a los establecidos en la intervención contratada. El tratamiento de datos deberá realizarse conforme a la normativa vigente y a las políticas institucionales aplicables.

En el marco de las intervenciones financiadas por el Programa Centros Pymes, las personas, equipos o entidades contratadas no podrán realizar cobros adicionales a las empresas beneficiarias por los servicios incluidos en la capacitación o consultoría definida en los Términos de Referencia (TDR). Cualquier servicio adicional que no forme parte del alcance de la intervención deberá gestionarse una vez finalizada la intervención y de forma independiente, y no podrá presentarse como parte de las actividades del Programa ni utilizar su marco institucional.

En el desarrollo de las intervenciones se deberá actuar con independencia técnica, objetividad y rigor profesional, evitando emitir recomendaciones sin el debido análisis y fundamentación. Se espera asimismo una conducta basada en el respeto hacia las empresas participantes, el cumplimiento de los compromisos asumidos y la comunicación clara y transparente.

Cualquier situación que pueda configurar un conflicto de interés deberá ser comunicada de forma inmediata a la coordinación del Centro Pyme correspondiente. Se considerarán potenciales conflictos de interés, entre otros, la existencia de vínculos laborales previos con la empresa a asesorar, relaciones familiares directas con sus titulares, o la prestación simultánea de servicios a empresas del mismo rubro y localidad que puedan comprometer la imparcialidad de la intervención.

En caso de detectarse una situación de conflicto de interés no declarada oportunamente, el Programa podrá adoptar las medidas que estime pertinentes, incluyendo la revisión o eventual discontinuación de la intervención.

La participación en procesos de capacitación o consultoría externa en el marco del Programa implicará la aceptación expresa de las disposiciones establecidas en el presente Manual, así como el compromiso de actuar en conformidad con sus lineamientos técnicos, metodológicos y éticos.