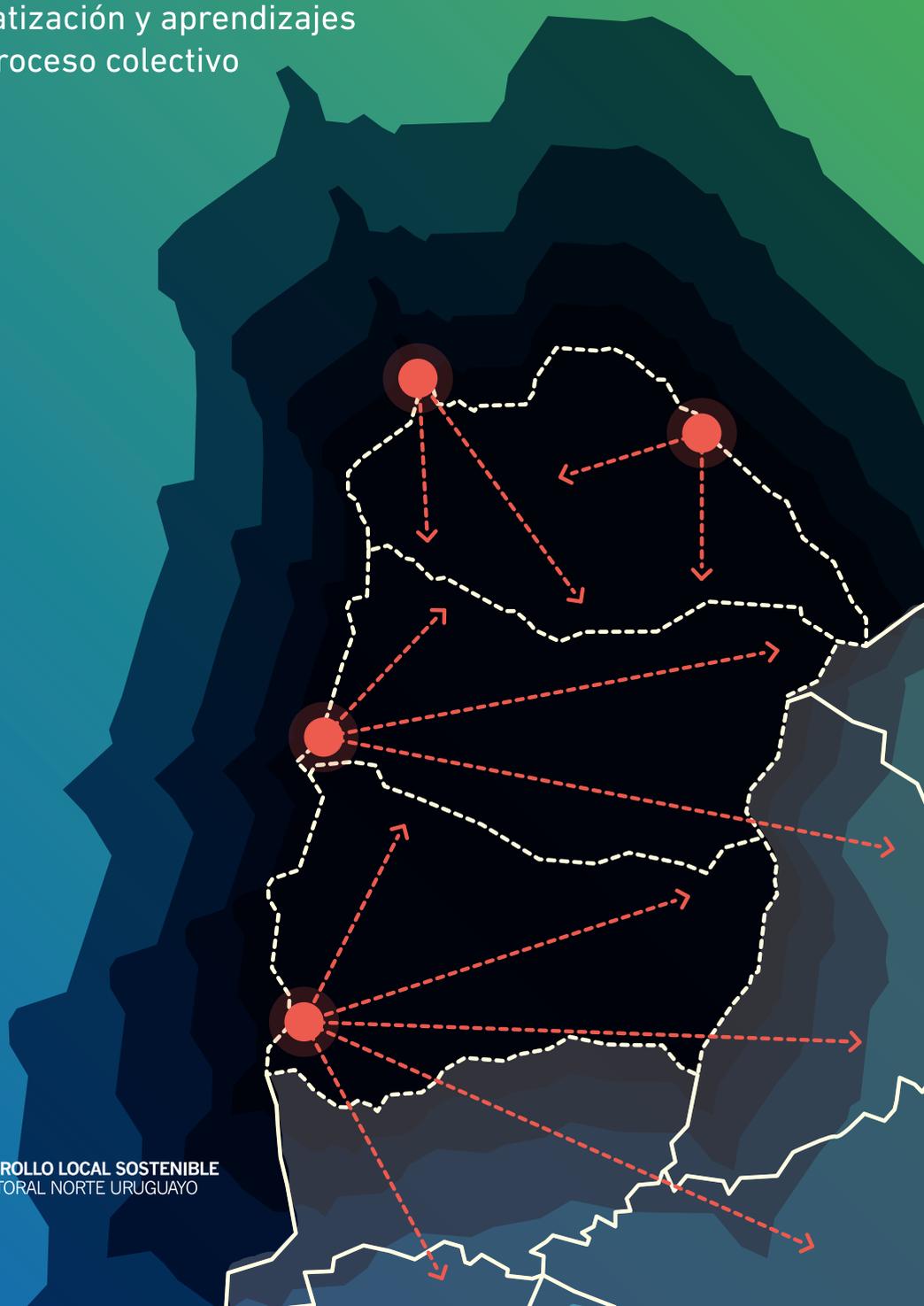


FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS Y PRODUCTIVAS DEL LITORAL NORTE URUGUAYO

Sistematización y aprendizajes de un proceso colectivo



DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE
DEL LITORAL NORTE URUGUAYO

Fortalecimiento de las capacidades técnicas y productivas del litoral norte uruguayo

Sistematización y aprendizajes de un proceso colectivo

Elaborado por el Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local.
Gerencia de Tecnología y Gestión. Laboratorio Tecnológico del Uruguay.

LATU.
Montevideo, 2015.

Elaborado por el Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local. Gerencia de Tecnología y Gestión. Laboratorio Tecnológico del Uruguay.

Colaboraron para esta publicación: María del Huerto Delgado, Gabriela Glisenti, Mariana Irisity.

Todos los derechos reservados.

Se autoriza la reproducción total o parcial de la Publicación siempre que no se altere su contenido y se cite la fuente.

Está prohibida su utilización con fines comerciales.

Las opiniones y recomendaciones vertidas en esta Publicación no comprometen a las instituciones nombradas.

Para simplificar la redacción y la comodidad en la lectura, se ha optado por usar el masculino genérico, sin que ello implique discriminación de género.

Diseño: GRMN Studio

Impresión Impresora Michelis

Depósito legal N° 367715

Primera edición: 100 ejemplares.

Proyecto Desarrollo local sostenible del litoral norte uruguayo. Ejecutado por el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), la Intendencia de Artigas, la Intendencia de Salto, la Intendencia de Paysandú y la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM-DINAPYME). Este proyecto contó con financiamiento de las instituciones ejecutoras y la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Laboratorio Tecnológico del Uruguay, LATU. Gerencia de Tecnología y Gestión. Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local. *Fortalecimiento de las capacidades técnicas y productivas del litoral norte uruguayo: sistematización y aprendizajes de un proceso colectivo.*

Montevideo: LATU, 2015

ISBN impreso: 978-9974-8500-7-1

ISBN digital: 978-9974-8500-8-8

TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA/ DESARROLLO DE PRODUCTOS/ GESTIÓN DE PROCESOS/ CAPACITACIÓN / EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

Dewey

658.575

SUMARIO

Pág.

| | |
|-----|--|
| 7 | Presentación |
| 9 | Parte 1. Descripción de la experiencia |
| 11 | 1. Aspectos generales del proyecto |
| 11 | 1.1. Antecedentes y justificación |
| 12 | 1.2. Zona de intervención |
| 12 | 1.3. Objetivos y alcance |
| 13 | 1.4. Beneficiarios |
| 14 | 2. Articulación interinstitucional |
| 17 | 3. Capacitación a técnicos locales para la asistencia técnica a MYPES en gestión productiva o de servicios |
| 17 | 3.1. Diseño del programa de capacitación |
| 18 | 3.2. Convocatoria y selección de los técnicos beneficiarios |
| 20 | 3.3. Desarrollo de la capacitación |
| 24 | 3.4. Evaluación del proceso de capacitación |
| 30 | 4. Asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión productiva o de servicios |
| 30 | 4.1. Convocatoria y selección de las MYPES beneficiarias |
| 32 | 4.2. Implementación de la asistencia técnica |
| 36 | 4.3. Evaluación de la asistencia técnica en mejora de gestión productiva |
| 40 | 5. Asistencia técnica en desarrollo de nuevos productos o servicios |
| 40 | 5.1. Convocatoria y selección de las MYPES beneficiarias |
| 42 | 5.2. Asistencia técnica para el desarrollo de nuevos productos o servicios |
| 47 | 5.3. Evaluación de la asistencia técnica para el desarrollo de nuevos productos |
| 49 | 6. Metodología de evaluación de impacto |
| 51 | Parte 2. Análisis y reflexión |
| 53 | 1. Recuperación del proceso |
| 55 | 2. Lecciones aprendidas y recomendaciones |
| 55 | 2.1. Articulación interinstitucional |
| 55 | 2.2. Capacitación a técnicos locales para la asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión productiva o de servicios |
| 62 | 2.3. Asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión productiva o de servicios |
| 65 | 2.4. Asistencia técnica en desarrollo de nuevos productos o servicios |
| 69 | Anexos |
| 149 | Bibliografía |

PRESENTACIÓN

La presente publicación nace de la experiencia en torno a las acciones y reflexiones durante la ejecución del **Proyecto “Desarrollo local sostenible del litoral norte uruguayo”**, implementado por el Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (DDL/LATU) en asociación con otras Instituciones, en los Departamentos de Artigas, Salto y Paysandú. El Proyecto se desarrolló entre los meses de agosto de 2013 y marzo de 2015.

El DDL/LATU, convencido de que apoyar procesos de desarrollo local implica promover el crecimiento y cambio estructural en un territorio determinado, con el objetivo de mejorar la competitividad territorial y la calidad de vida con cohesión social de la población, formula el Proyecto y genera un Convenio de Cooperación Técnica no reembolsable con la Corporación Andina de Fomento (CAF) para implementarlo. Asimismo, conscientes del papel determinante que en estos procesos tienen las estructuras del territorio, así como las estrategias que en él despliegan los distintos tipos de actores (político-institucionales locales y nacionales; sociales; privado-empresariales) y buscando a la vez optimizar los recursos endógenos e incrementar el impacto de las acciones del Proyecto, se genera un acuerdo interinstitucional entre el LATU, las Intendencias de Artigas, Paysandú y Salto y el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) a través de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME), que desemboca en la firma de otro Convenio de Cooperación, donde dichas Instituciones se comprometen a destinar al Proyecto recursos técnicos y económicos.

En esta lógica de desarrollo local, el Proyecto **“Desarrollo local sostenible del litoral norte uruguayo”** se focalizó en fortalecer el entramado productivo local como forma de contribuir a la mejora de la competitividad regional y a un mayor dinamismo de la economía, eligiendo como modalidad de abordaje el trabajo con micro y pequeñas empresas (MYPES), asistiéndolas técnicamente en la mejora de su gestión productiva y promoviendo la diversificación de los productos y servicios que ofrecen, a la vez que capacitando a técnicos locales que puedan asistirles en su desarrollo.

Esta publicación se genera a partir de la revisión de la documentación elaborada durante la implementación del Proyecto, así como de entrevistas y talleres participativos realizados con beneficiarios y referentes institucionales. En la misma se describen las metodologías y herramientas utilizadas en el desarrollo de los diferentes componentes del Proyecto, a la vez que se realiza un análisis y reflexión crítica por parte de los involucrados.

Con este documento de sistematización del Proyecto se busca generar una herramienta idónea para:

- que los equipos técnicos de las instituciones vinculadas en el Proyecto y a la temática del Desarrollo Local (LATU, Ministerios, Agencias de Desarrollo, Universidades, Gobiernos Departamentales y Municipales) puedan replicar y/o ampliar la experiencia en otros contextos.
- propiciar la utilización de las metodologías por otras instituciones que realicen actividades similares, ya sea en ésta o en otras temáticas; y

- mejorar el diseño y ejecución de otros proyectos, compartiendo los conocimientos generados y las lecciones aprendidas por parte de los actores claves del proceso (coordinación, técnicos, instituciones y beneficiarios).

En la realización de la sistematización participaron en forma directa o indirecta, los integrantes del equipo del DDL/LATU que diseñó e implementó el Proyecto, los referentes institucionales de las Intendencias de Artigas, Paysandú y Salto, y de MIEM-DINAPYME, los docentes y tutores de las capacitaciones, los técnicos locales capacitados, las empresas asistidas técnicamente, los técnicos del LATU que asistieron en el desarrollo del productos y los técnicos del Programa de Apoyo al Sector Turístico del Ministerio de Turismo y Deporte (MINTUR) que participaron en el desarrollo del producto de turismo receptivo. Ellos aportaron documentos elaborados en las diferentes etapas, así como sus evaluaciones, reflexiones y relatos de la experiencia. A todos ellos nuestro agradecimiento por su participación y colaboración.

LATU, abril de 2015.

PARTE 1

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA



1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

El Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) se encuentra trabajando en la temática del desarrollo local desde el año 1995. Lo ha hecho desde su rol de instituto tecnológico, desarrollando y transfiriendo tecnologías en apoyo a micro y pequeñas empresas (MYPES¹), organizaciones públicas y privadas, y emprendedores de nuestro país, así como participando en la formulación e implementación de políticas públicas vinculadas a su ámbito de competencia, buscando además aportar al fortalecimiento del capital humano y productivo del país. En particular, a través del Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local (DDL/LATU) se busca contribuir a la articulación entre el LATU e instituciones públicas y/o privadas, para promover el desarrollo local mediante la transferencia tecnológica, favoreciendo la competitividad y la inclusión social y comercial de las MYPES, buscando contribuir a la mejora de la calidad de vida en los territorios.

Toda la experiencia y el conocimiento acumulado durante esos años llevó a la firma de un acuerdo en el año 2010, entre el LATU, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial de Argentina (INTI), las municipalidades Entrerrianas de Colón y Concordia en Argentina, y las Intendencias de Paysandú y Salto, en Uruguay, con el objetivo de contribuir al desarrollo productivo del Litoral Argentino Uruguayo, con crecimiento socio-económico, equidad y generación de confianza interinstitucional a nivel regional. En el marco del mismo y a lo largo del 2011, se realizaron diversos relevamientos con el objetivo de conocer los territorios y sus necesidades, que derivó en la formulación y ejecución entre marzo de 2012 y mayo de 2013, de un proyecto que tuvo tres componentes principales:

- capacitación y asistencia técnica a unidades productivas del litoral argentino – uruguayo;
- fortalecimiento de capacidades técnicas locales; y
- promoción del asociativismo empresarial.

Este proyecto fue financiado por los socios del acuerdo, la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional de Uruguay (AUCI) y el Fondo Argentino de Cooperación Sur – Sur y Triangular (FOAR), siendo considerado por el DDL/LATU, como una primera experiencia de intervención en esa región, con esta lógica. Es entonces que buscando reforzar y ampliar esta línea de trabajo en territorio uruguayo, se formula e implementa el Proyecto “Desarrollo local sostenible del litoral norte uruguayo”.

En el análisis del contexto y en los relevamientos realizados en territorio por los equipos técnicos del LATU y de las Intendencias, se identificaron en forma repetida algunas dificultades que se pretendieron abordar y mitigar a través de la implementación del Proyecto.

¹ Según lo establecido en el Decreto N° 504/07 del Ministerio de Industria y Energía, del 20 de diciembre del 2007, las MYPES son empresas que cuentan con entre 1 y 19 empleados, cuyas ventas no superan los 10 millones de UI (Unidades Indexadas) de facturación anual, excluido el IVA.

El Uruguay está marcado desde sus inicios por un importante centralismo de su capital Montevideo, desde donde se formulan las principales políticas públicas, programas y servicios de apoyo, en particular las que refieren al apoyo para la creación y fortalecimiento de MYPES. El crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas es una oportunidad privilegiada para contribuir a la inclusión económica y social de sectores vulnerables y a la mejora de la distribución de la riqueza.

En las MYPES de la región, se identificaron algunas debilidades que afectan su competitividad, como ser el relativamente bajo potencial innovador y de adquisición de nuevas tecnologías, así como una débil visión empresarial y dificultades de gestión. Al mismo tiempo se percibió una insuficiente cantidad de técnicos locales capacitados y entrenados en asistir a emprendedores y MYPES, e incluso dificultades en que los que existen, actualicen sus metodologías y herramientas de apoyo, lo que profundiza la dependencia de la región de técnicos de Montevideo.

La implementación de este Proyecto se suma a los importantes esfuerzos que, en los últimos tiempos y a diferentes niveles e Instituciones, se vienen realizando para disminuir la brecha que el centralismo genera.

1.2. ZONA DE INTERVENCIÓN

Gráfico 1. Zona de intervención: Artigas, Paysandú y Salto.



La región del litoral norte uruguayo, está conformada por 3 de los 19 departamentos del país: **Artigas, Paysandú y Salto**, en un área total de aproximadamente 40.000 km², lo que representa el 23 % de la superficie terrestre del país. La región cuenta con una población de 311.380 habitantes (según el Censo 2011) representando el 9,47 % del total de población del Uruguay y el 23% de la población del interior del país (excluyendo Montevideo y su área metropolitana). Asimismo la pirámide poblacional presenta una mediana de edad que ronda los 30 años, siendo de las más bajas a nivel nacional, lo que evidencia una población relativamente joven.

Interesa destacar que las MYPES, destinatarias principales de las acciones del Proyecto, representan aproximadamente el 82% de las empresas de la región, porcentaje por debajo del promedio del interior del país y similar al de Montevideo.

1.3. OBJETIVOS Y ALCANCE

El Proyecto “Desarrollo local sostenible del litoral norte uruguayo”² comenzó a ejecutarse en agosto de 2013, culminando en marzo de 2015.

² Anexo 1: Ficha del Proyecto Desarrollo local sostenible del litoral norte uruguayo.

El **objetivo general del Proyecto** fue el contribuir al desarrollo de pequeñas unidades productivas que fortalezcan el entramado productivo del litoral norte uruguayo, para lo cual se plantearon los siguientes **objetivos específicos**:

1. Fortalecer las capacidades de los técnicos locales del litoral norte uruguayo para el abordaje y la asistencia técnica de unidades productivas.
2. Mejorar las capacidades de gestión, productivas y la diversificación de productos de las unidades productivas del litoral norte uruguayo.

En función de ellos se previeron los siguientes **resultados esperados** de la implementación del Proyecto:

- 1.1. Capacitación teórico-práctica de al menos 15 técnicos locales en herramientas para el fomento y apoyo de propuestas productivas y de servicios.
- 1.2. Sistematización de la metodología utilizada en la capacitación de los técnicos locales, para su replicabilidad, y elaboración de material didáctico.
- 2.1. Asistencia técnica en gestión productiva en al menos 24 unidades productivas de los rubros priorizados.
- 2.2. Desarrollo de al menos cuatro productos o servicios que aprovechen recursos locales, dirigidos a unidades productivas de la región.
- 2.3. Implementación de al menos cuatro productos o servicios desarrollados en unidades productivas del litoral norte uruguayo.
- 2.4. Sistematización de la metodología de desarrollo de productos o servicios y elaboración de material didáctico.

1.4. BENEFICIARIOS

Finalizadas las actividades del Proyecto, se constata que fueron **beneficiarios directos** en los tres Departamentos (Artigas, Paysandú y Salto):

- **19 técnicos locales:** profesionales y técnicos jóvenes, o estudiantes avanzados de carreras técnicas o universitarias, cinco de Artigas, siete de Paysandú y siete de Salto, que fortalecieron sus capacidades en el marco de un proceso de capacitación teórico-práctico;
- **23 MYPES que recibieron asistencia técnica en mejora de la gestión productiva:** siete de Artigas, ocho de Paysandú y ocho de Salto,
- **4 MYPES** que fueron asistidas por el LATU en el **desarrollo de nuevos productos o servicios:** una de Artigas, dos de Paysandú y una de Salto.

Asimismo, entre los **beneficiarios indirectos** del Proyecto se destacan: organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil de la región, en especial las Intendencias, MIEM-DINAPYME, Agencias de Desarrollo y Centros Comerciales e Industriales, así como el entorno familiar y laboral de los técnicos locales capacitados y las MYPES asistidas.

2. ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL

El Proyecto, formulado por el DDL/LATU, fue ejecutado en el marco de un Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable entre la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), firmado en mayo del 2013.

En el convencimiento de que para el éxito de este tipo de intervenciones es fundamental la articulación con los distintos actores y referentes locales y nacionales presentes en el territorio, en especial el involucramiento de los gobiernos locales, es que se conformó un Comité Regional de Planificación y Seguimiento del Proyecto, integrado por representantes de las Intendencias Departamentales de Artigas, Paysandú y Salto, y del LATU. Dicho comité reunido en agosto de 2013, realizó definiciones generales y particulares relativas a la implementación del Proyecto, entre las que se destacan:

- incorporar a la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (MIEM-DINAPYME) al Comité Regional;
- realizar por Departamento la selección de los técnicos locales a capacitar y las MYPES para la asistencia técnica;
- priorizar la opinión del LATU en la selección de las MYPES para el desarrollo de productos o servicios, ya que esta institución es quien realizaría la asistencia técnica con sus propias capacidades.
- destinar fondos de las Intendencias para apoyar la capacitación de los técnicos y la difusión de las convocatorias y actividades del Proyecto.

En setiembre de 2013, los acuerdos interinstitucionales se vieron plasmados en un **Convenio de Cooperación**³ firmado por **las Intendencias Departamentales de Artigas, Paysandú y Salto, MIEM- DINAPYME y LATU**. En el mismo todas las partes se comprometieron a colaborar en:

- la selección de los técnicos locales y las MYPES beneficiarios del Proyecto;
- la difusión en la región de las convocatorias a las diversas actividades a realizarse en el marco del Proyecto; y
- la organización de los eventos de lanzamiento y difusión de la asistencia técnica a MYPES, así como de los productos o servicios desarrollados.

Asimismo, en el Convenio se establecieron compromisos y roles específicos para cada una de las instituciones.

En particular, el LATU fue el responsable de la gestión financiera del Proyecto y de su coordinación técnica, la que se realizó a través del Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local, además de aportar una parte significativa del financiamiento del Proyecto, tal como se establecía en el Convenio de Cooperación Técnica firmado con la CAF.

³ Anexo 2: Convenio entre el LATU, MIEM-DINAPYME y las Intendencias de Artigas, Paysandú y Salto.



Firma del Convenio de Cooperación entre las Intendencias Departamentales de Artigas, Paysandú y Salto, MIEM-DINAPYME y LATU en el Congreso de Intendentes. Montevideo, setiembre de 2013. Fotografía: Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local del LATU.

Se destaca además el aporte económico de las Intendencias y MIEM-DINAPYME, a un Fondo conjunto con el que se financiaron los traslados y el hospedaje de los técnicos locales que realizaron la capacitación.

Entre los anexos del convenio se incluyeron las bases de las convocatorias a técnicos locales para la capacitación, a MYPES para recibir asistencia técnica en mejora de la gestión, y para el desarrollo de nuevos productos o servicios. También se incluyeron un detalle de las contrapartes locales e institucionales y una planilla con los cursos-talleres junto con las fechas y los costos asociados a cada institución.

Testimonios

“Este Proyecto se formuló a partir de necesidades detectadas en el territorio, tomando en cuenta los aprendizajes derivados de experiencias anteriores. Se focalizó en los departamentos de Artigas, Salto y Paysandú de forma de usar más eficientemente los recursos y, al mismo tiempo, lograr mayores impactos. El aporte del Proyecto no es sólo lo que se ejecutó, sino también la forma en que se llevó a cabo: empleando metodologías participativas que involucraron a la comunidad y a otros actores locales y nacionales, respetando la autonomía y la cultura local.”

Mariana Irisity, Consultora Senior del Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (DDL/LATU).⁴

“El aspecto estratégico de este Proyecto para DINAPYME es el componente que se refiere a la capacitación de técnicos locales. Nosotros tenemos un diagnóstico que determina que en el interior del país faltan capacidades para brindar asistencia técnica, brindar capacitación y asesoramiento a empresas PYMEs o MIPYMEs. Desde ese punto de vista nos parecía fundamental el poder capacitar a técnicos de las localidades. Es un diseño de proyecto que nos entusiasmó mucho porque fue algo natural poder ubicar el rol de DINAPYME en una armonía con el resto de los socios estratégicos del Proyecto.”

Juan Carlos Gilles, Director de la División Desarrollo Local de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería (DINAPYME/MIEM).

“Potenciar los emprendimientos tiene un valor muy importante en esta zona porque tiene una asimetría muy fuerte. Nosotros somos un departamento donde tenemos ocho técnicos cada mil, mientras que en Montevideo hay 48 cada mil. Recursos humanos es lo que nos falta, y en estos temas en particular con más necesidad. Por lo tanto, toda la instancia de capacitación que significó el programa, el fortalecimiento, junto con otros programas, ha sido muy importante. A parte se ha concretado en un trabajo de campo, los técnicos no han recibido solamente una instrucción desde el punto de vista teórico, sino que han ido a encontrarse con la realidad de lo que son los emprendimientos del departamento, tanto en Artigas como en Bella Unión. Deja un resultado muy interesante: después de haber hecho esta capacitación, dos técnicos capacitados en Artigas, van a ser contratados fruto de un convenio firmado con DINAPYME.”

José Enrique Silva, Director de Planificación de la Intendencia de Artigas.

“Considero importante que las MYPES se formen en la región, sin tener que importar de otros lugares ideas, conocimientos, metodologías. Es muy importante para su desarrollo. El país va cambiando, las actividades que se desarrollan en el área local ya son otras. Hay nuevos emprendimientos, hay otros desafíos. La gente tiene que estar preparada para nuevos desafíos.”

Ruben Álvarez, Director de Promoción y Desarrollo de la Intendencia de Paysandú.

⁴ Este y todos los testimonios que aparecen en la primera parte de la publicación, fueron extraídos de las entrevistas llevadas a cabo durante la realización del audiovisual que resume los principales resultados del Proyecto, disponible en: <https://youtu.be/hscV4rcFa9s>

3. CAPACITACIÓN A TÉCNICOS LOCALES PARA LA ASISTENCIA TÉCNICA A MYPES EN GESTIÓN PRODUCTIVA O DE SERVICIOS

3.1. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En el marco de la implementación del Proyecto, las instituciones involucradas trabajaron en la elaboración de la propuesta metodológica y contenidos de la capacitación a técnicos locales, acordándose los mismos.

El **componente teórico de la capacitación** consistiría de cuatro módulos desarrollados en formato de curso-taller, abordando las siguientes temáticas:

- Tecnologías de gestión
- Emprendedurismo
- Gestión económico-financiera y comercialización
- Diagnóstico de gestión empresarial

La capacitación teórica se complementaría con **experiencias prácticas** de asistencia técnica a MYPES del departamento de origen del técnico local, tutorados por técnicos del LATU.

También se definió la duración de cada curso-taller teórico, los perfiles de los docentes a contratar, las fechas y horarios, así como que el lugar de dictado de los cursos sería la ciudad de Salto, por ser la que se encuentra a una distancia intermedia de las otras ciudades (Artigas, Bella Unión y Paysandú) y cuenta con mejor frecuencia de transporte colectivo desde los otros Departamentos.

Asimismo se definieron los **tipos de becas** que se otorgarían a los técnicos beneficiarios de la capacitación:

- **15 becas completas**, a cinco técnicos por departamento. La beca incluyó la exoneración del costo de matrícula, el pago de los traslados al lugar de realización del curso y el alojamiento (cuando fuera necesario), más un viático para traslados dentro del Departamento, durante la realización de la experiencia práctica.
- **hasta 6 becas parciales** (máximo dos por departamento), que consistió en la exoneración del pago del costo de la matrícula.

Para el dictado de los módulos teóricos se contó con un equipo de docentes altamente capacitados, que fueron seleccionados en función del conocimiento previo que de ellos tenían las instituciones vinculadas al Proyecto, sumado a la experiencia de los docentes en la temática y el compromiso de utilizar metodologías participativas.

A partir de un **acuerdo de trabajo**, los docentes se comprometieron a:

- establecer el cronograma de trabajo y el programa del curso, en acuerdo con los técnicos del DDL/LATU;
- elaborar y desarrollar el contenido de las actividades teóricas, establecer las pautas de los ejercicios prácticos y de evaluación, y entregar al DDL/LATU los materiales del curso tales como: formulario de evaluación inicial y final de los participantes y las respuestas correctas; material de cada taller (presentaciones, bibliografía, etc.); aplicar las evaluaciones iniciales y finales a los participantes (al inicio y al final del módulo), corregirlas y entregarlas al equipo del DDL/LATU; corroborar la asistencia a través del listado de participantes (al inicio de la actividad de la mañana y de la tarde) y realizar un registro fotográfico de las actividades; y
- entregar un informe al finalizar el curso-taller, incluyendo el resultado de las evaluaciones.

Para guiar y supervisar a los técnicos locales durante la **capacitación práctica**, se contó con el trabajo de un equipo de técnicos del LATU que oficiaron de tutores durante las asistencias técnicas a MYPES. Los mismos fueron seleccionados por su experiencia previa en el trabajo con este tipo de empresas y en los departamentos donde tuvo lugar la intervención.

3.2. CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE LOS TÉCNICOS BENEFICIARIOS

Las convocatorias a técnicos interesados en capacitarse en el fomento, apoyo al desarrollo y gestión de MYPES productivas o de servicios se realizaron en forma amplia y abierta en los Departamentos de Artigas, Paysandú y Salto.⁵ Para ello se difundieron las bases a través de afiches; de las páginas webs de las instituciones socias y otras vinculadas a las temáticas, y a través de medios de comunicación, tanto pautando en radios, canales de televisión y prensa locales, como realizando ruedas de prensa y ronda de medios.

Los **requisitos para la inscripción** de interesados fueron los siguientes:

- ser profesionales o estudiantes avanzados de carreras técnicas o universitarias, con formación en las áreas de administración, economía, tecnológicas y agrarias;
- contar con disponibilidad horaria para asistir a los cursos teóricos y realizar las prácticas en las empresas;
- tener manejo básico de herramientas informáticas y correo electrónico.

Asimismo se valoró que el postulante tuviera experiencia laboral previa, no necesariamente en asistencia a empresas.

Para la selección de los técnicos se conformó un Comité de Evaluación en cada Departamento (CED), integrado por representantes del LATU, de MIEM-DINAPYME y de la Intendencia del Departamento respectivo (Artigas, Paysandú o Salto). En el caso de Salto también se incorporó al CED un delegado del Centro Comercial e Industrial de Salto.

⁵ Anexo 3: Bases de la convocatoria a capacitación en asistencia técnica a MYPES; Anexo 6: Ficha de inscripción de técnicos para la capacitación en asistencia técnica a MYPES.

Las etapas que se siguieron durante del **proceso de selección de postulantes** fueron las siguientes:

- Elaboración del listado de postulantes.
- Estudio de los antecedentes de los técnicos postulados por parte de los miembros de cada CED.
- Definición de una lista de preseleccionados, en función de lo estipulado en las bases de la convocatoria y los objetivos del Proyecto. Dichos técnicos fueron convocados a entrevistas personales a realizarse por parte de los CED.
- Realización de las entrevistas a los técnicos preseleccionados.
- Definición de una lista de diez técnicos beneficiarios por Departamento, donde se establecieron los cinco beneficiarios de las becas completas, los dos de las becas parciales y tres suplentes en orden de prelación.

Las inscripciones estuvieron abiertas durante 20 días, período en el cual postularon 55 técnicos: 11 del Departamento de Artigas, 23 de Paysandú y 21 de Salto.

Los CED entrevistaron a 40 candidatos preseleccionados en los tres departamentos y en función de los antecedentes curriculares y los resultados de dichas entrevistas personales, definieron el listado de beneficiarios y suplentes.

Los beneficiarios de becas totales y parciales fueron informados personalmente vía teléfono y correo electrónico, a la vez que el listado de los técnicos seleccionados fue difundido en las páginas web de las instituciones participantes del Proyecto.⁶

Los perfiles de formación de técnicos locales seleccionados fueron los siguientes:

- Estudiantes de Ciencias Económicas, Administración de Empresas y Dirección de Empresas.
- Profesionales: Contador Público, Técnico en Gerencia de Administración de Empresas y Personal, Técnico en Comunicación Social, Administración de Empresas, Transformaciones Educativas, Gestión del Desarrollo Local, Política y Gestión de Cultura y Educación, Tecnólogo Agro-energético, Gestor de PYMES, Licenciado en Enfermería, Transformaciones Educativas, Contabilidad y Recursos Humanos.

Los técnicos seleccionados firmaron una **Notificación y Compromiso de Participación** en el que se comprometieron a participar de los cursos-taller y a realizar las experiencias prácticas en las empresas.⁷ En dicho documento se establecía las siguientes obligaciones:

- Asistir a todas las instancias de cursos-taller, participando activamente y realizando los trabajos y evaluaciones pautados por los docentes y tutores.
- Realizar todas las actividades de asistencia técnica previstas durante las experiencias prácticas en las MYPES asignadas, trabajando en equipo con otros técnicos de su departamento, y guiados y supervisados por un tutor del LATU.
- Mantener bajo reserva toda la información brindada por las empresas.

Asimismo para los técnicos beneficiarios de beca completa se estableció que el monto del viático a pagarles para apoyar el traslado a las MYPES durante la asistencia técnica, se dividiría en cua-

⁶ Anexo 7: Informe de resultados de un proceso de selección de técnicos beneficiarios.

⁷ Anexo 8: Notificación de selección y Compromiso de participación de técnicos.

tro pagos a hacerse efectivos contra el cumplimiento de determinadas actividades y/o la presentación de informes de avances aprobados por el tutor correspondiente.

Se firmaron 20 de los 21 Compromisos de Participación debido a que uno de los técnicos locales seleccionados del departamento de Artigas luego de ser seleccionado, desistió de continuar el proceso de capacitación y ninguno de los suplentes estaba en condiciones de participar con beca parcial.

3.3. DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

Como ya se indicó, la propuesta metodológica de la capacitación tiene componentes teóricos y prácticos, con una primera etapa de cuatro cursos-taller de capacitación, que se complementó con experiencias prácticas de trabajo con MYPES del departamento de origen del técnico beneficiario, tuteladas por técnicos del LATU. A través de la participación en estas actividades, así como del intercambio académico y en la práctica, se buscó que los técnicos capacitados pudieran mejorar e incluir en su actividad laboral, los saberes y experiencias generados a partir de esta formación.

En el gráfico 2 se presenta un esquema del proceso de capacitación a técnicos locales y los principales documentos y registros desarrollados y utilizados en cada etapa.

Gráfico 2. Esquema del proceso de capacitación a técnicos locales y principales documentos y registros asociados.



A. Módulos teóricos

El primer módulo teórico se desarrolló en el mes de noviembre de 2013. Se realizó una pausa durante el receso estival y los otros tres módulos se realizaron durante los meses de marzo y abril de 2014, todos ellos en la ciudad de Salto.

Los contenidos de los cuatro módulos teóricos, desarrollados en formato de cursos-taller fueron los siguientes:

1. **Curso-taller en tecnologías de gestión:** las Tecnologías de Gestión consisten en un sistema de conocimientos y técnicas orientadas al logro de una mayor productividad. Este curso estuvo enfocado en cuatro temáticas: Tecnologías de Gestión y las siete pérdidas; herramienta 5S; herramientas de Calidad; y Gestión de la Producción. El curso buscó introducir al técnico en los aspectos generales de las tecnologías de gestión, motivando su acercamiento y su aplicación en el trabajo con PYMES. La carga horaria fue de 30 horas divididas en cinco sesiones espaciadas una semana una de otra.
2. **Taller en emprendedurismo:** el mismo se focalizó en brindar herramientas para identificar a un emprendedor y ayudarlo a pasar de una idea a una propuesta de negocio, con su Modelo de Negocio elaborado, y en difundir las herramientas nacionales de promoción del emprendedurismo y redes de apoyo existentes. Se desarrolló en dos sesiones consecutivas de 6 horas cada una.
3. **Curso-taller de gestión económico-financiera y comercialización:** este taller apuntó a brindar a los técnicos, nociones básicas de costos, márgenes, punto de equilibrio, fijación de precios, estados contables, gestión financiera y su aplicación en las empresas, así como algunas herramientas de marketing y comercialización. Se desarrolló en dos sesiones consecutivas de 6 horas cada una.
4. **Curso-taller de Diagnóstico de Gestión Empresarial (con metodología DINAPYME) y herramientas para la asistencia técnica:** la primera sesión del curso-taller, dictado por una técnica de DINAPYME, se centró en el Diagnóstico de Gestión Empresarial, brindando a los participantes herramientas que facilitarían el análisis integral de la situación inicial de una empresa, entender cómo se gestionan las mismas a nivel de dirección, comercial, recursos humanos, logística, producción o servicio y cultura imperante en la organización, entre otros, para posteriormente formular planes de mejora que contribuyan a la competitividad de las empresas y al logro de los objetivos de crecimiento de las mismas. La segunda jornada estuvo a cargo de los tutores del LATU y se centró en la simulación de una asistencia técnica, donde los técnicos locales debieron aplicar los conocimientos adquiridos durante los cursos-taller de capacitación. Se desarrolló en dos sesiones consecutivas una de 7 y otra de 8 horas de duración.

Con el objetivo de que los docentes pudieran ajustar el contenido y metodología de los cursos en función de los destinatarios, previo al inicio de cada módulo, se le entregó a cada docente, el listado de los técnicos beneficiarios, con una breve síntesis de la formación y experiencia de cada uno.

La asistencia de los técnicos beneficiarios a los cursos-taller se controló por medio de una planilla y a partir de la misma se confeccionó una lista de inasistencias, en la cual se constató que uno de los técnicos beneficiarios no pudo concurrir a más del 80% de las sesiones teóricas, quedando por tanto fuera de la capacitación, tal como se establecía en las Bases de la convocatoria y el



Trabajo en equipo durante el curso-taller de Diagnóstico. Salto, abril de 2014. Fotografía: A. Olivera.

Acuerdo firmado con los técnicos. Por tanto, fueron 19 los técnicos beneficiarios habilitados a continuar con el componente práctico de la capacitación.

B. Prácticas en MYPES

La asistencia técnica de los técnicos beneficiarios a MYPES de su Departamento, apuntó a la aplicación práctica de los contenidos abordados durante los módulos teóricos, a través de una experiencia concreta en empresas, bajo la tutoría de técnicos del LATU. Las asistencias técnicas se desarrollaron entre los meses de mayo y noviembre de 2014.

Dicha asistencia procuró desarrollar aquellas competencias y herramientas de gestión prioritarias que permitieran, en el lapso establecido, identificar mejoras en factores que incidían directamente en la **competitividad y rentabilidad** de la empresa. Es así que el fin principal de la asistencia técnica fue el estimular los procesos de cambio, transferir herramientas de gestión integral para conocer y controlar distintas áreas de la MYPE, y guiar en la detección y fortalecimiento de las competencias, tanto personales como empresariales, para desarrollar ventajas competitivas para la empresa.

Como se mencionó con anterioridad, los técnicos beneficiarios con beca completa recibieron un **viático para apoyar su traslado a las MYPES** durante la etapa de la asistencia técnica. Dicho pago se dividió en cuatro cuotas y se hizo efectivo cuando se cumplieron los requisitos establecidos en el compromiso:

- Primer pago: una vez finalizados y aprobados los cursos-taller, y asignadas las MYPES que el técnico debía asistir.

- Segundo pago: una vez entregado y aprobado por los tutores, el diagnóstico y plan de trabajo acordado de cada empresa asistida.
- Tercer pago: una vez entregado y aprobado por el tutor, un informe de avance del plan de actividades, realizado al finalizar el segundo mes de la asistencia técnica.
- Cuarto pago: una vez entregado y aprobado por el tutor el informe final de la asistencia técnica, el que además debió ser previamente entregado y firmado por el empresario.

Para el desarrollo de las asistencias técnicas, se conformaron equipos de dos o tres técnicos locales por departamento, que tutorados por el técnico del LATU, diagnosticaron, acordaron un plan de trabajo y asistieron técnicamente a las MYPES seleccionadas en mejora de gestión productiva. Para la conformación de los grupos se tuvo en cuenta la formación previa, la experiencia en asistencia técnica a empresas y las características personales de cada técnico beneficiario, de forma de lograr equipos multidisciplinarios y heterogéneos.

En la asignación de las MYPES a cada equipo, se tuvo en cuenta que el técnico no trabajara en el mismo rubro que la empresa a asistir (para evitar conflictos de intereses) y la cantidad de integrantes del equipo, ya que los equipos debieron asistir a entre dos y cuatro empresas cada uno.

Para organizar las asistencias, en los departamentos de Artigas y Salto se designó un técnico referente para cada MYPE asistida. Con ello se buscó tener un responsable por empresa y a la vez lograr que los roles y las responsabilidades dentro de cada equipo fueran variando, de modo que todos tuvieran las mismas posibilidades de poner en práctica los aprendizajes.

Con el objetivo de contribuir a orientar el trabajo de los tutores y los técnicos locales durante la asistencia técnica, se elaboró y se les entregó una **Guía para la Asistencia Técnica en Gestión Productiva**. La misma se concibió como una herramienta de apoyo para los técnicos, en la que se incluían: alcances de la asistencia técnica; roles, responsabilidades y compromisos de las partes (tutores, técnicos locales y empresas); actividades y etapas a desarrollar y sus plazos; frecuencia de visitas; registros e informes a elaborar.

Al inicio de la intervención los equipos efectuaron el **diagnóstico** inicial de cada empresa, para posteriormente proceder a definir y acordar con la empresa el Plan de Trabajo a implementar. Esto lo desarrollaron a lo largo de un mes y medio, período en el cual debieron realizar al menos dos visitas a cada empresa asignada. En relación a aspectos metodológicos, en Salto y Paysandú el primer diagnóstico de cada equipo lo llevó a cabo el tutor y los siguientes fueron desarrollados por los técnicos locales con el apoyo del tutor. En Artigas todos los diagnósticos fueron liderados por los técnicos locales, bajo la asistencia del tutor del LATU.

A partir de los resultados del Diagnóstico se elaboró el **Plan de Trabajo** de la asistencia técnica, donde se definieron las posibles acciones de mejora a implementar durante esta intervención. Para su elaboración se tuvieron en cuenta las posibilidades, necesidades y prioridades de la empresa, los conocimientos y herramientas adquiridas durante la etapa de capacitación teórica, así como el tiempo del que se disponía para lograr resultados concretos.

Durante esos cuatro meses de **asistencia técnica**, los equipos de técnicos locales debieron realizar una visita semanal a cada una de las empresas asistidas por el equipo, para dar cumplimiento al plan de trabajo acordado. Durante este tiempo, el tutor del LATU concurrió al menos una vez por mes para visitar cada MYPE con el equipo de técnicos locales, orientando y apoyando el trabajo de éstos. Durante la estadía del tutor en el Departamento correspondiente, se realizaron reuniones iniciales y finales con todos los técnicos y también reuniones con cada equipo, de manera de planificar las visitas con las empresas, compartir dudas y experiencias, así como evaluar las

actividades. Entre visitas, los tutores dieron apoyo a los técnicos locales, de manera periódica y sistemática (comunicación telefónica o vía correo electrónico), y realizaron el seguimiento de las actividades desarrolladas por ellos.

La información necesaria para llevar a cabo las asistencias técnicas se compartió entre técnicos locales y tutores a través de un sistema gratuito de alojamiento y sincronización de archivos a través de Internet. Para su funcionamiento se creó un sistema de carpetas divididas según el contenido y el usuario. En una carpeta se incluyeron los documentos generales y formatos de registros, a la vez que cada equipo de técnicos tenía su propia carpeta compartida con los datos de contacto de los integrantes del equipo y las MYPES y agendas planificadas, entre otros. Para mantener la confidencialidad de la información, sólo a través de esta carpeta a la que solamente accedían los técnicos que realizaban la asistencia, se compartió la información relativa a las empresas, así como otros documentos internos de cada equipo. El uso del sistema para compartir documentos y registros fue explicado a los integrantes de los equipos por el tutor del LATU en una reunión inicial.

Al finalizar el segundo mes de asistencia técnica cada equipo de técnicos locales entregó al tutor del LATU un **Informe de Avance del Plan de Trabajo** de cada MYPE asistida. El técnico del LATU debió aprobar el mismo para que se pudiera continuar con la asistencia.

En el departamento de Artigas se dio la particularidad de que los técnicos locales no tenían formación en las áreas de administración o contabilidad, motivo por el cual, la Coordinación del Proyecto definió apoyarlos a través de la realización de un cursillo específico sobre la temática, con el objetivo de repasar y fortalecer los conocimientos brindados durante el módulo teórico "Gestión económico-financiera y comercialización". Este cursillo en formato de taller participativo, tuvo una duración de 3 horas y media y en él participaron todos los técnicos locales de Artigas y Bella Unión. Como complemento del mismo, la Economista contratada dio seguimiento a los técnicos y los apoyó especialmente en la realización de los informes económicos de las MYPES beneficiarias.

Los informes y registros implementados durante el proceso de la capacitación práctica son similares a los de otras asistencias técnicas realizadas a unidades productivas. Los mismos se desarrollarán con mayor detalle en el Capítulo 4 Asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión productiva o de servicios.

Cabe destacar que los 19 técnicos locales habilitados para participar en la capacitación práctica (cinco de Artigas, siete de Paysandú y siete de Salto), realizaron y finalizaron satisfactoriamente las asistencias técnicas a las MYPES asignadas, y por tanto recibieron el Certificado de aprobación de la Capacitación, otorgado por el LATU.

3.4. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

A. Evaluación de satisfacción de la capacitación teórica por parte de los técnicos capacitados:

Al finalizar cada módulo de la capacitación teórica, se realizó una evaluación de satisfacción por parte de los técnicos beneficiarios sobre los contenidos de los cursos, la logística y los docentes, a partir de la aplicación de un mismo formulario⁸.

⁸ Anexo 9: Formulario de evaluación final de los módulos teóricos, por parte de los técnicos capacitados.

Los aspectos evaluados con relación a los **contenidos de los cursos** fueron: desarrollo de los temas; aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en la actividad laboral; y la metodología y los recursos utilizados.

En lo que se refiere a los **docentes** se evaluaron los contenidos que transmitieron; la demostración de dominio de los temas tratados; la claridad y objetividad en las exposiciones; la didáctica al transmitir los conocimientos, y el estímulo a la participación.

También se consultó sobre las salas y las instalaciones donde se dictaron los cursos de forma de evaluar la **organización y la logística** de su desarrollo.

B. Evaluación de los conocimientos adquiridos durante la capacitación teórica:

A nivel de **evaluación de conocimientos adquiridos** por los técnicos beneficiarios, se aplicó el mismo formulario al iniciar y al finalizar cada uno de los módulos (Evaluación Inicial y Evaluación Final). El objetivo de estas evaluaciones fue, por una parte, el propio de una evaluación de conocimientos, por lo que las evaluaciones finales fueron remitidas a los técnicos con comentarios de los docentes; y por otra, poder medir los conocimientos adquiridos, como parte de la Evaluación de Impacto⁹ implementada para el Proyecto.



Técnicos locales capacitados y tutores del LATU. Salto, abril 2014. Fotografía: Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local del LATU.

⁹ En el Capítulo 6 se desarrolla la metodología de evaluación de impacto empleada durante la implementación del proyecto.

C. Evaluación conceptual de los técnicos locales y de las herramientas aplicadas, por parte de los tutores:

Al terminar las asistencias técnicas se realizó una evaluación conceptual e individual de los técnicos por parte del tutor correspondiente¹⁰. De esta forma el técnico local se enriquece con una devolución conceptual individual, que le permite conocer **fortalezas y debilidades detectadas** por el tutor durante la etapa de capacitación práctica, de modo de poder potenciarlas y superarlas en el futuro.

Algunos de los aspectos que se consideraron por parte de los tutores fueron:

- Capacidad de llevar el control de la asistencia técnica.
- Capacidad de identificar y satisfacer las necesidades del empresario.
- Capacidad de planificar y coordinar actividades.
- Habilidad de relacionamiento con el empresario.
- Responsabilidad.
- Capacidad de trabajo en equipo.

Asimismo y como parte de la evaluación de impacto, finalizada la capacitación práctica, los tutores evaluaron cuáles herramientas, de las adquiridas en el componente teórico, fueron aplicadas por los técnicos beneficiarios durante las asistencias técnicas a las empresas¹¹.

D. Evaluación del proceso de capacitación teórico-práctico por parte de los técnicos capacitados:

Luego de la finalización de la capacitación teórica y práctica se realizaron dos tipos de evaluación por parte de los técnicos beneficiarios, una individual y otra grupal.

Evaluación individual:

Para la evaluación individual del proceso de capacitación teórico-práctico por parte de los técnicos locales se utilizó un formulario¹² que incluyó los siguientes aspectos:

- v. **Metodología de trabajo propuesta:** frecuencia de visita a las empresas; frecuencia y tipo de las instancias de tutoría; contenido de la información requerida (registros e informes); tiempo insumido en la asistencia técnica (visitas, reuniones, registros e informes requeridos, etc.); claridad y contenido de los materiales de apoyo recibidos (formatos de registros

¹⁰ Anexo 10: Formulario de evaluación conceptual individual de los técnicos capacitados.

¹¹ Anexo 11: Planilla de herramientas aplicadas por los técnicos durante la capacitación práctica.

¹² Anexo 12: Formulario de evaluación final del proceso de capacitación teórico-práctico, por parte de los técnicos capacitados.

e informes, guía de la asistencia técnica, etc.); existencia de apoyo económico para traslados (viáticos); coordinación y logística.

vi. **Los tutores:** dominio de los temas tratados; capacidad de transmitir conocimientos y esclarecer dudas; accesibilidad y disponibilidad ante solicitudes individuales y/o del grupo; cumplimiento de compromisos asumidos (horarios, materiales a enviar, etc.); relacionamiento interpersonal; capacidad de liderazgo.

vii. **El proceso de capacitación teórico-práctico:** grado de cumplimiento de expectativas con relación al proceso de capacitación; temas abordados en el proceso de capacitación; aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en su actividad laboral (actual y/o futura); duración de la capacitación teórica y duración de la capacitación práctica; adecuación de la metodología y los recursos utilizados para una comprensión efectiva.

viii. **La organización general del proceso de capacitación teórico-práctico.**

Se solicitó calificar cada aspecto evaluado entre 1 (Deficiente -mucho menor/peor de lo esperado/deseado-) y 5 (Excelente -mucho mayor/mejor que lo esperado/deseado-).

Evaluación grupal:

La evaluación grupal del proceso de capacitación teórico-práctica, se desarrolló en una única instancia de taller cerrado, de tres horas y media de duración, realizado en el mes de noviembre de 2014, en la ciudad de Salto.

Fueron convocados los técnicos locales capacitados de los tres departamentos, los tres tutores LATU y técnicos del DDL/LATU que participaron en la Coordinación del Proyecto. Asimismo se invitó a participar en carácter de observadores, a referentes técnicos de las Intendencias, de MIEM-DINAPYME y de la CAF. Participaron en el taller 18 de los 19 técnicos capacitados, dos de los tutores LATU, tres técnicos del DDL/LATU, uno de la Intendencia de Salto y uno de MIEM-DINAPYME.

Objetivos de la evaluación:

- Reflexionar y analizar críticamente el proceso de capacitación teórico-práctico.
- Identificar los aciertos y los aspectos posibles de ser mejorados en el accionar de cada uno de los actores que intervinieron a lo largo del proceso.
- Identificar lecciones aprendidas, que permitan replicar este tipo de acciones en contextos similares.

Aspectos evaluados:

- La participación de cada una de las partes y el cumplimiento de las acciones comprometidas.
- Expectativas de los técnicos locales sobre alcances y contenidos de la capacitación y grado de cumplimiento de las mismas.
- La metodología de trabajo implementada, tanto en la etapa de capacitación teórica, como de las asistencias técnicas.
- Las herramientas adquiridas como técnicos y transferidas a las empresas.
- Los resultados del proceso.

Reunidos en tres equipos, los técnicos locales analizaron diferentes aspectos del proceso de capacitación. Los equipos se conformaron mezclando técnicos de los tres departamentos, y cada uno respondió una pregunta diferente, escribiendo las conclusiones en papelógrafos. Las pautas para los equipos fueron las siguientes:

- **Equipo 1:** Analizar los contenidos teóricos y la metodología propuesta para las asistencias técnicas y su aplicabilidad y adaptación al trabajo concreto con las empresas, desde las capacitaciones, al diagnóstico y la implementación del plan de trabajo. Aspectos positivos y a mejorar.
- **Equipo 2:** Profundizar en el análisis del relacionamiento técnico en el proceso de las asistencias técnicas. Fortalezas y debilidades del trabajo en equipo de los técnicos locales entre sí y con el tutor; del relacionamiento con los técnicos de los otros departamentos y del relacionamiento con los empresarios.
- **Equipo 3:** Identificar aspectos clave o “tips” para el éxito del trabajo de asistencia técnica a MYPES. Considerar aspectos de herramientas adquiridas y aplicadas; adaptaciones en función de los requerimientos de las empresas, etc.

Posteriormente cada equipo expuso una síntesis de lo analizado, procediéndose luego a trabajar en plenario sobre lecciones aprendidas, aspectos a mejorar y aspectos claves identificados como factores de éxito del proceso.

Testimonios

“Un hecho positivo es que pudimos estudiar en el mismo lugar técnicos de Artigas, Salto y Paysandú, y conocer lo que es la realidad de cada departamento. Las temáticas planteadas durante la capacitación fueron muy buenas. No solo tuvimos una muy buena interacción con los docentes, sino que pudimos reforzar el trabajo en conjunto con los colegas de los tres departamentos. Lo que aprendimos lo pudimos volcar en lo que fue el trabajo con la empresa y también en la vida diaria de cada técnico”.

Bruno Pesce, Técnico capacitado de Artigas.

“Participar de una capacitación con apoyo del LATU prestigia nuestra posibilidad laboral, nos brinda herramientas nuevas, una forma de ver, una mirada más integradora de lo que son las MYPES en Uruguay. El poder entablar un equipo de trabajo desde la práctica, con el emprendedor, o el empresario y con el equipo de técnicos con una mirada multidisciplinaria creo que ha sido una fortaleza. El construir un lenguaje diferente es porque uno incorpora desde el aprendizaje mutuo.”

Rosario Laquintana, Técnica capacitada de Paysandú.

“En los departamentos donde se formó a los técnicos nos quedamos con capacidades locales y a la vez vemos resultados en las empresas en que se asistió. Tanto el tema de formación de técnicos como el poder implementarlo en las mismas empresas ha permitido probar esta metodología, el poder ir evaluándola, el poder ir adecuándola, y esto fue un aprender para nosotros los referentes locales. Ya se están insertando en distintas consultorías, en distintas capacitaciones, en distintas tutorías. Ya están poniendo en práctica lo aprendido y se están viendo resultados no solo en las empresas que hicieron la práctica sino en otras empresas”.

Roxana Oliveri, Coordinadora de Salto Emprende, Intendencia de Salto.

4. ASISTENCIA TÉCNICA A MYPES EN MEJORA DE GESTIÓN PRODUCTIVA O DE SERVICIOS

4.1. CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE LAS MYPES BENEFICIARIAS

Para la selección de las empresas que recibirían asistencia técnica, se realizó una convocatoria abierta dirigida a las MYPES de los Departamentos de Artigas, Paysandú y Salto que desearan recibir una asistencia técnica acotada, en la mejora de la gestión de sus procesos productivos o de los servicios que brindan.¹³

Los **requisitos para poder postular** eran:

- Ser una micro o pequeña empresa que desarrollara su actividad en los Departamentos de Artigas, Paysandú y/o Salto.
- Estar interesada en mejorar la gestión de sus procesos productivos o de los servicios que brinda.
- Presentar la ficha de postulación completa, en las modalidades y plazos establecidos.
- Contar con los recursos humanos y económicos necesarios para implementar las mejoras de gestión identificadas, en el corto-mediano plazo.
- Entregar la documentación probatoria de formalización de la empresa o de estar en vías de formalización ante los entes reguladores correspondientes.

En la "**Ficha de postulación** de empresas aspirantes a la asistencia técnica"¹⁴ se le solicitaba a la empresa postulante la siguiente información:

- Denominación y conformación de la empresa.
- Categoría de MYPE.
- Tipo de herramientas que utiliza (informáticas, de comunicación).
- Actividad, materias primas y proveedores utilizados.
- Principales atributos de los productos y servicios que desarrolla.
- Mercado de destino.
- Si integra alguna red de empresas, cámara, asociación gremial, etc.
- Establecimiento de mecanismos de planificación y evaluación.
- Antecedentes en capacitación del personal.
- Desafíos a corto plazo de la organización en lo relativo a gestión entre los que se enumeraba: conocer a los clientes, actuales y potenciales; mejorar el diseño de nuevos productos/servicios; mejorar la planificación de la producción; estandarizar los procesos productivos y administrativos; mejorar el clima de trabajo; minimizar fallas; incrementar las ventas; mejorar la imagen de la empresa.

Se difundieron las bases a través de afiches; de las páginas webs de las instituciones socias y

¹³ Anexo 4: Bases de la convocatoria a MYPES para asistencia técnica en mejora de gestión.

¹⁴ Anexo 13: Ficha de inscripción de MYPES para asistencia técnica en mejora de gestión.

otras vinculadas a las temáticas, y a través de medios de comunicación, tanto pautando en radios, canales de televisión y prensa locales, como realizando ruedas de prensa y ronda de medios.

Postularon al llamado 45 empresas, 10 en el Departamento de Artigas, 20 en Paysandú y 15 en Salto. En esta oportunidad, los Comités de Selección Departamentales (integrados por representantes del DDL/LATU, las Intendencias de cada Departamento, DINAPYME, en el caso de Salto se sumó uno del Centro Comercial e Industrial de Salto), realizaron entrevistas a representantes de 40 MYPES de los tres Departamentos, que fueron preseleccionadas por cumplir con todos los requisitos establecidos en las Bases.¹⁵

El **proceso de selección** tuvo las siguientes etapas:

- Elaboración del listado de postulantes.
- Estudio de los formularios de inscripción y documentación complementaria presentada por las MYPES postuladas.
- Definición de una lista de empresas a convocar a entrevistas individuales, por parte de los miembros del CED.
- Realización de las entrevistas a representantes de las empresas, por parte del CED.
- Definición de la lista de MYPES beneficiarias de la asistencia técnica y lista de espera en orden de prelación, por parte de los miembros de la CED.

Como resultado de la evaluación se seleccionaron ocho MYPES por departamento, elaborándose una lista de espera en orden de prelación con el resto de las empresas postuladas en Paysandú y Salto. En el caso del departamento de Artigas, durante la realización de las entrevistas se explicó el alcance y compromisos de la asistencia técnica y dos de las empresas decidieron retirar su postulación.

Cuadro 1. Rubros de las MYPES seleccionadas para recibir asistencia técnica en mejora de gestión, por ciudad o localidad.

| | CIUDAD / LOCALIDAD | RUBRO |
|-----------|---------------------------|---|
| 1 | BELLA UNIÓN | Producción de uva, elaboración de vinos |
| 2 | BELLA UNIÓN | Construcción |
| 3 | ARTIGAS | Diseño gráfico |
| 4 | ARTIGAS | Informática |
| 5 | ARTIGAS | Cartelería, imprenta |
| 6 | ARTIGAS | Negocios rurales |
| 7 | ARTIGAS | Tienda |
| 8 | ARTIGAS | Comercio |
| 9 | EST. PORVENIR | Artesanías en cerámica |
| 10 | PAYSANDÚ | Aserradero |
| 11 | PAYSANDÚ | Carpintería |
| 12 | PAYSANDÚ | Bar y confitería |
| 13 | PAYSANDÚ | Imprenta |

¹⁵ Anexo 14: Informe de resultados de un proceso de selección de empresas beneficiarias.

| | | |
|----|----------|---------------------------------------|
| 14 | PAYSANDÚ | Artesanías, suvenires, diseño gráfico |
| 15 | PAYSANDÚ | Metalúrgica |
| 16 | PAYSANDÚ | Confección y venta de ropa |
| 17 | SALTO | Almacén, bazar, etc. |
| 18 | SALTO | Carpintería y aserradero |
| 19 | SALTO | Panificadora |
| 20 | SALTO | Servicios eléctricos |
| 21 | SALTO | Automatismo, electricidad, domótica |
| 22 | SALTO | Panadería y galletería |
| 23 | SALTO | Diseño gráfico y comunicación |
| 24 | SALTO | Servicio de tornerías |

Finalmente se brindó Asistencia Técnica a 23 de las 24 MYPES seleccionadas ya que una empresa del Departamento de Artigas declinó su participación, al no poder cumplir con los compromisos requeridos por el Proyecto y plasmados en el documento de **Notificación y Compromiso**¹⁶.

Este documento fue firmado por los responsables de las MYPES seleccionadas para recibir asistencia técnica en la mejora de la gestión productiva o de servicios. En el mismo se especificaban:

- alcance de la asistencia técnica;
- obligaciones de la empresas;
- aportes del LATU;
- compromiso de confidencialidad entre ambas partes;
- motivos por los que la empresa podía ser desvinculada del Proyecto;
- otras consideraciones generales.

4.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA

Las asistencias técnicas a las MYPES, como parte de la capacitación práctica de técnicos locales, tuvo una duración de seis meses, desarrollándose entre los meses de mayo y octubre de 2014. Durante los dos primeros meses se elaboró el Diagnóstico y Plan de mejoras de cada empresa asistida y a partir del mismo se definió y acordó el Plan de Trabajo para los cuatro meses de implementación de la asistencia técnica en la mejora de la gestión.

La asistencia procuró desarrollar aquellas competencias y herramientas de gestión prioritarias que permitieran, en el lapso establecido, identificar mejoras en factores que incidieran directamente en la competitividad y rentabilidad del emprendimiento. Es así que con la asistencia técnica se buscó:

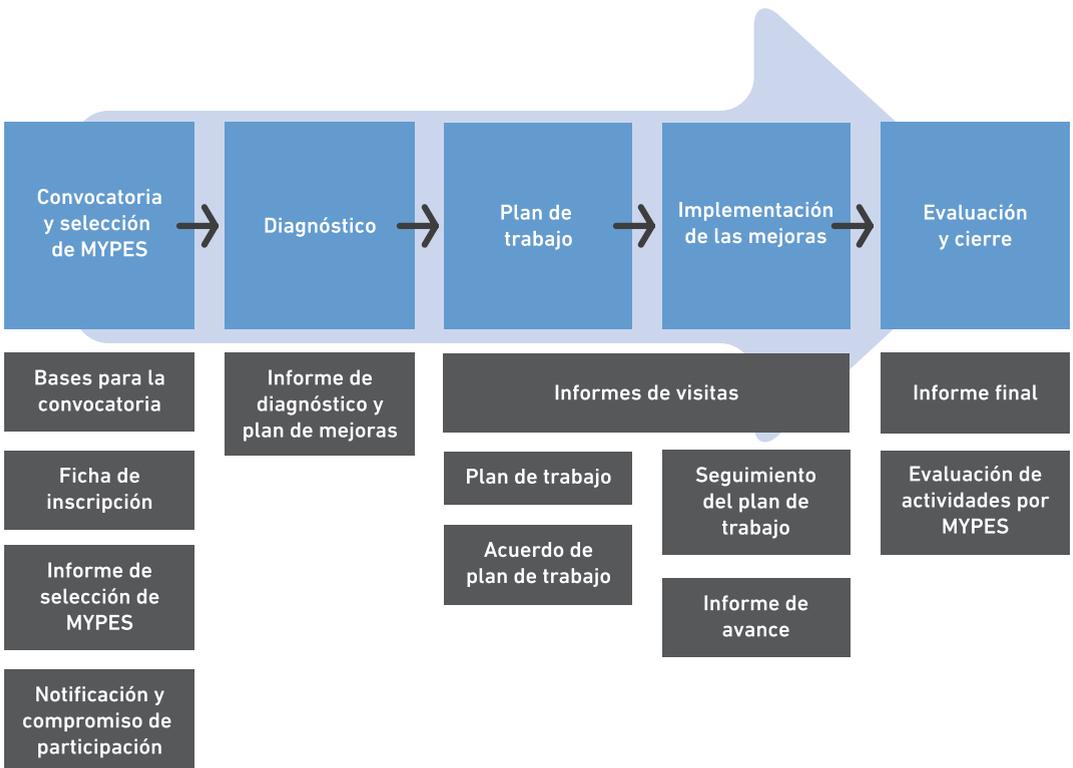
- estimular los procesos de cambio dentro de la empresa;

¹⁶ Anexo 15: Notificación de selección y Compromiso de participación por parte de las MYPES que recibirán asistencia técnica en mejora de gestión.

- transferir herramientas de gestión integral para conocer y controlar distintas áreas del emprendimiento; y
- guiar en la detección y fortalecimiento de las competencias, tanto personales como empresariales, que contribuyan a desarrollar ventajas competitivas para la empresa.

Las etapas de las asistencias técnicas fueron las siguientes: realización del Diagnóstico general; definición y acuerdo del Plan de Trabajo; Implementación de las mejoras; y Evaluación y cierre de la asistencia técnica (Gráfico 3).

Gráfico 3. Etapas del desarrollo de las asistencias técnicas a MYPES en mejora de gestión productiva o de servicios y principales documentos asociados.



A. Diagnóstico general

Durante la etapa de Diagnóstico de las MYPES seleccionadas, se identificaron las acciones de mejora de gestión necesarias, para luego definir y acordar con la empresa, el Plan de Trabajo a implementarse en el marco de las asistencias técnicas.

Para la realización del Diagnóstico se utilizó una metodología desarrollada por MIEM-DINAPYME y transferida a los técnicos locales en el curso-taller “Diagnóstico de Gestión Empresarial”, que incluye un formulario de Diagnóstico General, acompañado de una hoja de cálculo para el procesamiento de los datos y un formulario para el Plan de Fortalecimiento y Mejora.¹⁷

El **formulario de diagnóstico** contempla la recopilación de información de diversas áreas de la empresa, las que son evaluadas y clasificadas en función del estado de desarrollo en que se encuentran en función de la siguiente escala: 1 - Sin Desarrollo; 2 - Poco Desarrollo; 3 – Satisfactorio; 4 - Muy Satisfactorio; y 5 - Estado del Arte.

Las dimensiones analizadas en cada MYPE fueron las siguientes:

- Antecedentes y conformación de la empresa
- Planificación estratégica
- Marketing y comercialización
- Producción
- Logística
- Recursos humanos
- Finanzas
- Cultura organizacional
- Asociatividad

A partir de los resultados obtenidos, se realizó una gráfica del tipo radial (también conocida como gráfica radar o de araña) que mostró la situación de la empresa en cada una de esas dimensiones.

Con la información del Diagnóstico se realizó el **Plan de Fortalecimiento y Mejora** para cada MYPE asistida. En el mismo se incluyeron recomendaciones por cada dimensión, y se les adjudicaron prioridades (alta, media o baja).

La información fue recabada durante una visita de los técnicos locales y el tutor a cada MYPE, de aproximadamente tres horas de duración, en la que se entrevistó a los responsables de las empresas y se visitaron las plantas físicas. Toda la información recabada fue utilizada de manera confidencial y sirvió de base para la elaboración del Plan de Trabajo.

Una vez aprobados por el tutor y la empresa el Informe de Diagnóstico General y Plan de Fortalecimiento y Mejora, los mismos fueron entregados a la empresa correspondiente.

B. Plan de trabajo

A partir del Diagnóstico y el Plan de Fortalecimiento y Mejora, se elaboró conjuntamente con la MYPE, un Plan de Trabajo para la asistencia técnica. Las acciones detalladas en el mismo se plasmaron en un Acuerdo firmado entre la MYPE y los técnicos que las asistieron. Esta actividad insumió una visita de los técnicos locales a cada empresa asistida.¹⁷

Para la definición del Plan de Trabajo se tuvieron en cuenta las posibilidades, necesidades y prioridades de la empresa, así como el tiempo estipulado para la implementación de la asistencia técnica (cuatro meses).

¹⁷ Anexo 16: Formulario de Diagnóstico General -MIEM-DINAPYME; Anexo 17: Plan de Fortalecimiento y Mejora-MIEM-DINAPYME.

¹⁸ Anexo 18: Plan de Trabajo para asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión; Anexo 19: Acuerdo de Plan de Trabajo para asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión.

En el **Acuerdo** se establecieron:

- las actividades a realizarse en el marco de la asistencia técnica y sus plazos, a fin de implementar las mejoras identificadas.
- el tipo de servicios y asistencia a brindar a la empresa.
- La/s persona/s responsable/s de la MYPE frente al Proyecto.

Adjunto al acuerdo se firmó la **planilla del Plan de Trabajo**, que contenía los siguientes campos:

- datos de la empresa
- período de desarrollo de la asistencia técnica
- técnicos locales y tutor designados
- objetivos de la asistencia técnica
- resultados esperados (meta) e indicadores
- cronograma

Durante el desarrollo de las asistencias técnicas, los técnicos fueron completando y trabajando con la empresa, una planilla para el **Seguimiento de Plan de Trabajo**¹⁹, con la que se iba controlando y registrando los avances realizados.

C. Implementación de las mejoras

La asistencia técnica para la implementación de las mejoras se desarrolló entre los meses de junio y setiembre de 2014. En este período el equipo de técnicos locales realizó una visita semanal a cada MYPE asignada, asistiéndolas técnicamente en la implementación de las acciones correctivas, ajustes o reformulaciones necesarias en la medida que se fueron cumpliendo las etapas. Una vez al mes, la visita a la empresa la realizaba el equipo de técnicos locales junto con el tutor del LATU.

Se elaboró un **informe de cada visita** a la empresa, en el cual se registraba los siguientes aspectos: quienes participaron y quienes no; los temas tratados; y las próximas acciones a realizar, indicando sus responsables y plazos. Asimismo en cada visita se acordaba la fecha de la siguiente y los temas a tratar. Se entregaba una copia del informe a la MYPE, quedando el original en poder de los técnicos, lo que permitía corroborar los avances en la visita siguiente.²⁰

Se realizó un seguimiento periódico (al menos una vez al mes) de los indicadores definidos inicialmente, de forma de poder corregir a tiempo y prevenir demoras o dificultades que pudieran afectar el logro de los resultados esperados.

Al finalizar el segundo mes de asistencia técnica, el equipo de técnicos elaboró un **Informe de Avance del Plan de Trabajo** de cada MYPE asistida, que sirvió de puesta a punto de lo acordado inicialmente y lo avanzado, para los técnicos y tutores, a la vez que permitió a la Coordinación del Proyecto, conocer el estado de las asistencias técnicas en cada empresa.²¹

¹⁹ Anexo 20: Seguimiento de un Plan de Trabajo para asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión.

²⁰ Anexo 21: Informe de visitas técnicas a empresas.

²¹ Anexo 22: Informe de Avance del Plan de Trabajo.

Durante la implementación de las mejoras, se definió desarrollar talleres colectivos por departamento, con el fin de compartir la experiencia e intercambiar información entre los técnicos locales y las MYPEs asistidas. En el departamento de Paysandú se realizó un taller sobre la temática de 5S, Seguridad y Salud Ocupacional, y en Salto otro sobre Principios de Calidad y Proceso de Dirección.

En el transcurso de la implementación del Plan de Trabajo una de las Cooperativas sociales diagnosticadas de Bella Unión, Artigas, tuvo problemas internos lo que llevó a su desarticulación, por lo cual no pudo finalizar con la asistencia técnica. Por lo tanto se cumplió con todas las etapas de las asistencias técnicas en 22 empresas: seis en Artigas, ocho en Paysandú y ocho en Salto.

Una vez finalizada la asistencia técnica el equipo de técnicos locales elaboró y discutió con cada MYPE, un **Informe Final** de la asistencia, en el cual se describieron:

- Objetivos de la empresa de corto y mediano plazo;
- situación inicial de la MYPE: áreas de intervención priorizadas en base al diagnóstico;
- situación al finalizar la asistencia técnica, detallando las principales mejoras implementadas y el estado de situación de la MYPE luego de la asistencia;
- las herramientas transferidas, evidencia de su uso y comentarios sobre su aplicabilidad, detallando las herramientas que fueron transferidas y evaluando cómo fueron aplicadas por la empresa (por ejemplo: principios de calidad; siete pérdidas; 5S; herramientas de calidad; gestión de la producción; costos y gastos; punto de equilibrio; tasa de rendimiento de capital; decisiones de financiamiento);
- grado de cumplimiento del Plan de Trabajo; y
- recomendaciones para la empresa, indicando los principales desafíos que enfrentará la empresa para continuar con las acciones de mejora y profundizar en el uso de las herramientas de gestión implementadas, o nuevas requeridas.

El Informe Final incluyó asimismo los resultados de las mejoras implementadas por áreas de la empresa, que se plasmaron en gráficos radiales, similares a los realizados en el diagnóstico.²²

El proceso de asistencia técnica permitió que las MYPES conocieran e incorporaran algunas herramientas para mejorar su gestión actual y futura, a la vez que profesionalizar competencias tanto personales como empresariales. Para la mayoría de las empresas esta fue su primera experiencia de trabajo con un asesor técnico externo, así como de vínculo en red con otras MYPES del Departamento.

4.3. EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA EN MEJORA DE GESTIÓN PRODUCTIVA

La evaluación de la asistencia técnica por parte de las MYPES se realizó a nivel individual (de cada empresa) y colectivo, en el marco de talleres de evaluación que se realizaron en cada Departamento a inicios del mes de noviembre de 2014.

²² Anexo 23: Informe final de asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión y planilla radar.

A. Evaluación individual del proceso de asistencia técnica por parte de las MYPES asistidas:

La evaluación individual del proceso de asistencia técnica por parte de cada MYPE asistida, se realizó a través de la aplicación de un formulario²³ en el que se solicitaba calificar entre 1 (Deficiente) y 5 (Excelente) los siguientes aspectos:

- **Aspectos generales:** cumplimiento del plan de trabajo acordado; propuestas de mejoras realizadas por el equipo técnico y visualización de las mejoras de la MYPE relacionadas a la realización de la asistencia técnica; nivel de participación de la empresa durante el período de la asistencia técnica; grado de cumplimiento de las expectativas y resultados obtenidos; coordinación y organización general de la asistencia técnica.
- **Metodología de trabajo:** frecuencia y tiempo dedicado por el equipo técnico en las visitas a la empresa; información solicitada y tiempo insumido por la MYPE durante la asistencia técnica; duración total de la asistencia técnica; claridad y contenido de los registros e informes entregados por los técnicos; temáticas abordadas durante la asistencia técnica.
- **Equipo de técnicos que asistieron a la empresa:** aspectos técnicos relativos al dominio de los temas y capacidad de transmitir conocimientos; características personales como ser accesibilidad, disponibilidad a atender solicitudes por parte de la empresa y relacionamiento interpersonal; y cumplimiento con los compromisos asumidos.

B. Evaluaciones colectivas del proceso de asistencia técnica a MYPES:

La evaluación colectiva del proceso de asistencia técnica se realizó por Departamento, en el marco de talleres cerrados de dos horas de duración.

Fueron convocados y participaron de los mismos representantes de cada una de las MYPES asistidas, los técnicos locales y tutores que las asistieron y los técnicos del DDL/LATU que participaron en la Coordinación del Proyecto.

Objetivos de la evaluación:

- Reflexionar y analizar críticamente el proceso de las asistencias técnicas, desde la perspectiva de las empresas y de los técnicos que las asistieron.
- Identificar los aciertos y los aspectos posibles de ser mejorados en el accionar de cada uno de los actores que intervinieron a lo largo del proceso.
- Identificar lecciones aprendidas, que permitan replicar este tipo de acciones en contextos similares.

Aspectos evaluados:

- La participación de cada una de las partes y el cumplimiento de las acciones comprometidas.
- Las expectativas de los empresarios sobre el alcance de la asistencia técnica y el grado de cumplimiento de las mismas.

²³ Anexo 24: Formulario de evaluación del proceso de asistencia técnica en mejora de gestión, por parte de las MYPES.

- La metodología de trabajo propuesta e implementada por parte de los técnicos.
- La asistencia técnica recibida, herramientas transferidas y resultados obtenidos por las empresas.

En cada taller se conformaron dos equipos, uno conformado por los empresarios asistidos y otro por los técnicos locales capacitados. A los empresarios se les solicitó analizar lo ocurrido en sus empresas durante las asistencias técnicas, así como procesos que se hubieran desencadenado a partir de ellas; a los técnicos locales se les solicitó que trabajaran, poniéndose en el lugar de los empresarios, y desde ese rol analizaran lo que consideraban que las empresas lograron a lo largo del proceso.

A cada equipo se le entregaron hasta cuatro tarjetas de un mismo color con la consigna de escribir una única idea en cada tarjeta. Cada color respondía a una consigna diferente:

- Color1: Beneficios/logros obtenidos o futuros para la empresa.
- Color 2: Qué funcionó bien de la asistencia técnica.
- Color 3: Qué sería necesario mejorar en futuras asistencias técnicas.

Finalizado el trabajo en equipos, cada uno presentó y explicó al resto lo plasmado en las tarjetas. A continuación y en plenario, técnicos y empresarios, tomando como base lo presentado en las tarjetas, trabajaron en identificar factores de éxito de las asistencias técnicas, dificultades superadas y lecciones aprendidas del proceso.

Testimonios

“El hecho de apropiarse de herramientas y conocimientos por parte del empresario, aplicar formas de trabajo sencillas, pero que tienen un alto impacto en la empresa, termina por cambiar las formas de trabajo, permeando a toda la organización y logrando un cambio cultural. También evaluar los negocios que maneja, poder monitorear la empresa para poder tomar mejores decisiones e ir incorporando nuevos productos y servicios, hace al desarrollo de la empresa y su proyección al futuro.”

Gabriela Baldassini, Técnica capacitada de Salto.

“Un día se me ocurrió ser empresario, y no tenía noción de nada. Solamente consideraba saber trabajar, nada más. Pienso que la asistencia técnica ayuda a tener una visión de a dónde apuntar y cómo manejarnos y sirve mucho para los pequeños emprendimientos. La implementación de las 5S significó que yo tuviera más organizada la materia prima, también el orden del taller. Eso visualmente los clientes lo notaron, y me lo hacían ver. Y en la materia prima se notó la mejoría en la rapidez para encontrar el material adecuado.”

Gustavo Fasanello, Tornería Torfas (Salto).

5. ASISTENCIA TÉCNICA EN DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS

El desarrollo de nuevos productos refiere al desarrollo e introducción de un producto que no ha sido elaborado antes por la empresa en ese mercado o la presentación de un antiguo producto en un nuevo mercado aun no explorado por la Compañía (G. W. Fuller, 1994). Es un desafío para la empresa, e implica trabajar en las áreas de marketing, desarrollo, producción y finanzas.

El objetivo propuesto por el Proyecto fue el de asistir técnicamente en el proceso de desarrollo e implementación de nuevos productos o servicios a cuatro MYPES de la región, al menos una por departamento.

La concepción que orientó la Asistencia técnica en Desarrollo de Productos fue que las empresas beneficiarias conocieran e incorporaran una metodología de desarrollo de nuevos productos o servicios, para que en el futuro pudieran replicarla con mayor autonomía. Por ello fue fundamental que fueran las MYPES las que realizaran la mayor parte de las actividades, con el acompañamiento y apoyo de los técnicos del LATU. Esto se contrapone con la metodología tradicionalmente utilizada, que se basa en que sean los técnicos quienes realicen los desarrollos para luego transferirlos a las empresas.

5.1. CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE LAS MYPES BENEFICIARIAS

Se realizó una convocatoria abierta dirigida a MYPES productivas o de servicios que se encontraran desarrollando su actividad en los departamentos de Artigas, Paysandú y/o Salto y estuvieran interesadas en desarrollar nuevos productos o servicios en sus emprendimientos. En tal sentido, para ser beneficiarias del Proyecto las MYPES debían contar con los recursos humanos y económicos necesarios para concretar la implementación en el corto plazo, de los productos y/o servicios desarrollados.²⁴

Las MYPES interesadas postularon a través de la **presentación de un formulario** en el cual se les solicitaba información general sobre la empresa; datos sobre el producto o servicio a desarrollar; viabilidad de la propuesta; los recursos humanos y las inversiones necesarias para concretar la implementación del nuevo producto o servicio; y un resumen publicable de la propuesta de producto o servicio a desarrollar.²⁵

Las bases se difundieron a través de afiches, de las páginas webs de las instituciones socias y otras vinculadas a las temáticas, y a través de medios de comunicación, tanto pautando en radios, canales de televisión y prensa locales, como realizando ruedas de prensa y ronda de medios.

²⁴ Anexo 5: Bases de la convocatoria a MYPES para asistencia técnica en desarrollo de nuevos productos o servicios.

²⁵ Anexo 25: Ficha de inscripción de MYPES en desarrollo de nuevos productos o servicios.

A diferencia de las otras dos convocatorias, en este caso, una vez cerrado el plazo de inscripción se conformó un único **Comité de Selección** para los tres departamentos, integrado por delegados de cada una de las Intendencias y del LATU. Ese Comité fue el encargado de evaluar las postulaciones y de seleccionar las cuatro MYPES beneficiarias.

Postularon nueve empresas de los tres departamentos: una de Artigas, cuatro de Paysandú y cuatro de Salto. El Comité elaboró una lista de prelación de tres unidades productivas por departamento (cuando correspondía) y realizaron entrevistas a las nueve empresas.

Las primeras de cada departamento y la del segundo puesto de Paysandú, fueron seleccionadas como beneficiarias de la asistencia técnica, mientras que el resto quedó en lista de espera por si se generaba alguna vacante, cosa que no ocurrió.

Para la selección se consideró la viabilidad técnico-económica de la propuesta, asociado a las posibilidades del LATU de brindar la asistencia técnica en los rubros específicos, así como el impacto socio-económico y lo innovador del producto o servicio a desarrollar.

El Comité seleccionó tres MYPES para el desarrollo de nuevos productos y una para el desarrollo de un servicio:

- ALONTUR VIAJES (Paysandú): servicio de turismo receptivo.
- CARPINTERIA AHLERS (Salto): kit de vivienda prefabricada en madera.
- IMPORTECH S.A. (Bella Unión, Artigas): hamburguesa de pescado de río.
- SABORES CASEROS (Pueblo Esperanza, Paysandú): fruta confitada.



Fruta confitada, producto desarrollado por Sabores Caseros. Paysandú, 2014. Fotografía: 12Letras.

Una vez definidas las empresas, se seleccionaron los técnicos del LATU de acuerdo a su conocimiento y experiencia en la temática a asistir. A cada uno de ellos se le entregó una Guía para la implementación de la asistencia técnica en desarrollo de los productos, elaborada específicamente por el equipo del DDL/LATU.

Previo al comienzo de la asistencia, el LATU y cada MYPE firmaron un documento de **Notificación y compromiso**.²⁶ En él las empresas se comprometieron a:

- dar seguimiento a las acciones acordadas con los técnicos del LATU, según lo que se establecía en el Plan de Trabajo;
- cumplir y participar activamente en todas las instancias de asesoría, visitas técnicas y evaluación;
- financiar a su costo los recursos humanos y las inversiones necesarias para concretar la producción de los productos o implementación de los servicios identificados y desarrollados;
- proporcionar la información requerida para evaluar el impacto del desarrollo e implementación del nuevo producto/servicio.

En el marco del Proyecto el LATU se comprometió a financiar:

- los honorarios, traslados y viáticos de los especialistas que realizaron la asistencia técnica y acompañamiento para la producción del nuevo producto o implementación del nuevo servicio;
- los costos de la asistencia técnica para la identificación, desarrollo de la propuesta del nuevo producto o servicio y adecuación de los mismos para su implementación;
- los costos de los ensayos o testeos a realizarse en el LATU, en caso de ser necesarios; y
- los gastos de traslados y viáticos de los participantes en caso de realizarse visitas técnicas al LATU u otras unidades productivas que implementaran productos o servicios similares a los desarrollados por la MYPE.

También se determinó que en un plazo máximo de 90 días desde la firma del compromiso, los técnicos del LATU y el personal designado por la MYPE, elaborarían el Plan de Trabajo de la asistencia técnica.

Es así que al inicio de la asistencia técnica, las empresas junto con los técnicos del LATU precisaron los objetivos a lograr y la estrategia a seguir para el desarrollo de los productos, elaborándose los **Planes de Trabajo**, donde se especificaban las etapas de la asistencia técnica, con sus resultados esperados e indicadores, y el cronograma de trabajo. Estas definiciones fueron plasmadas en un Acuerdo de Plan de trabajo entre el LATU y la MYPE.²⁷

A partir de la firma de este acuerdo se comenzó la implementación de la asistencia técnica para el desarrollo de los nuevos productos y el servicio.

5.2. ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS

La asistencia técnica a las MYPES para el desarrollo de los nuevos productos o servicios tuvo una duración de entre 12 y 14 meses. La primera etapa se focalizó en asistir en el desarrollo

²⁶ Anexo 26: Notificación de selección y Compromiso de participación por parte de las MYPES que recibirán asistencia técnica para el desarrollo de nuevos productos.

²⁷ Anexo 27: Plan de Trabajo para el desarrollo de nuevos productos.

propriadamente dicho, mientras que en la segunda etapa se brindó a las empresas acompañamiento técnico para la implementación de los nuevos productos.

Los técnicos del LATU realizaron al menos una visita mensual a cada una de las empresas beneficiarias, efectuando además un seguimiento periódico y sistemático a distancia, vía correo electrónico y teléfono.

Se elaboró un **informe de cada visita** a la empresa, en el cual se registraba los siguientes aspectos: quienes participaron; los temas tratados; y las próximas acciones a realizar, indicando sus responsables y plazos. Asimismo en cada visita se acordaba la fecha de la siguiente y los temas a tratar. Se entregaba una copia del informe a la MYPE, quedando el original en poder de los técnicos, lo que permitía realizar el seguimiento a distancia de las tareas pendientes. De esta forma se fue retroalimentando el proceso con información complementaria y a la siguiente visita se corroboraba el avance.

La **participación de los técnicos del LATU** estuvo enfocada en asistir técnicamente en los siguientes aspectos, diferenciados y ordenados en etapas:

- Identificación de cuáles ideas de productos/servicios eran los más apropiados para ser desarrollados y definición sus características principales, en función del análisis de viabilidad técnica-económica.
- Realización de pruebas a pequeña escala y/o piloto para el desarrollo de una primera propuesta de producto/servicio, para su posterior testeo.
- Realización de ensayos y testeos del producto o servicio, para su adecuación a la producción/implementación. Por ejemplo: análisis de desempeño, análisis sensorial u otros que pudieron realizar en las instalaciones del LATU.
- Implementación de los productos o servicios desarrollados en instalaciones de la empresa respectiva, a través de tutorías en la producción/implementación.



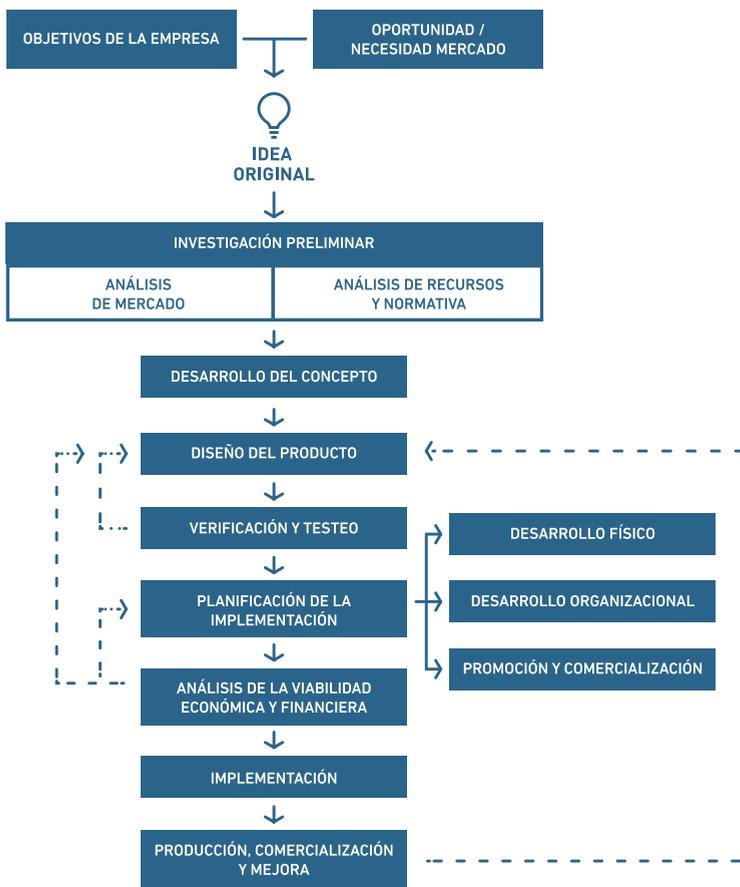
Hamburguesa de pescado de río, producto desarrollado por Importech S.A. Bella Unión, febrero de 2015. Fotografía: Y. Cuendes y X. Jitar.

Durante el desarrollo de las asistencias técnicas, los técnicos fueron completando y trabajando con la empresa, una planilla para el seguimiento de Plan de Trabajo, con la que se iba controlando y registrando los avances realizados, en base a los indicadores de seguimiento de resultados que se habían establecido.

Al finalizar la asistencia los técnicos del LATU elaboraron un **informe final** en el cual se describía la intervención realizada, las actividades y tareas desarrolladas, los resultados obtenidos, las dificultades presentadas y las respectivas lecciones aprendidas.

A continuación se presenta el esquema general de las etapas del desarrollo de un producto o servicio, que fue el utilizado, con las adaptaciones necesarias en función del producto del que se tratara, por los técnicos del LATU y las empresas asistidas²⁸:

Gráfico 4. Esquema general de las etapas a seguir en el desarrollo de un nuevo producto o servicio.



²⁸ En el marco del Proyecto se elaboraron tres guías para el desarrollo de: Productos Alimenticios; Productos de Turismo Receptivo; y Viviendas Prefabricadas en Madera. En el apartado de Bibliografía se encuentran los detalles de las mismas.

Breve descripción de las etapas para el desarrollo de un producto o servicio:

1. **Conceptualización preliminar. Idea original.** El inicio de cualquier desarrollo de producto o servicio comienza con una idea, que fue la postulada por la MYPE. Para poder avanzar en su concreción, fue necesario profundizar en la misma, en sus principales características y recabar otra información relevante relacionada a ella.
2. **Investigación preliminar.** Análisis de mercado, recursos y normativa existente. En esta etapa se identificaron los segmentos de mercado a los cuales se destinaría el producto, conociendo el perfil, las necesidades y las expectativas del mismo. Se estudiaron las características conocidas de productos similares que se ofrecen a nivel local regional, internacional, identificando sus claves de éxito o fracaso. También, se examinaron productos competitivos y complementarios existentes, así como las características claves que debía tener el producto a desarrollar para competir por el segmento de mercado seleccionado. Finalmente en esta etapa se buscó reconocer los aspectos fuertes y débiles de la idea original para satisfacer esas características deseadas y se identificaron los recursos disponibles y las normativas vigentes. Con estos insumos se estimó un presupuesto preliminar para el desarrollo del producto.
3. **Evaluación de la idea original y desarrollo del concepto.** En este punto se ajustó la idea original a la situación existente o la prevista en el futuro, de acuerdo al análisis realizado en la investigación preliminar. Asimismo se profundizó el concepto a través de la determinación de parámetros generales, características del producto, tecnología que se utilizaría para su producción, funcionamiento, segmento de mercado al que estaba dirigido, imagen que se deseaba proyectar, etc.



Vivienda prefabricada en madera construida con el kit desarrollado por la Carpintería Ahlers de Salto. Carmelo, 2014. Fotografía: Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local del LATU.

4. **Diseño del producto.** Con los insumos de las etapas anteriores, se procedió a definir de forma detallada los componentes, materiales del nuevo producto, presentación, packaging, posibles proveedores, etc. También se precisó el proceso de producción o modo de presentación del servicio definido. Todo ello se realizó considerando especialmente la normativa y requerimientos legales vigentes, así como los recursos necesarios para la implementación.
5. **Verificación y testeo.** En función de las características técnicas, de seguridad, ensamblado y/o montaje, según el caso, se desarrolló una primera propuesta de producción (de los productos) o implementación (del servicio) para su posterior testeo. Fueron verificados a través de diferentes pruebas objetivas dependiendo el producto/servicio desarrollado.
6. **Plan de implementación.** En esta etapa se elaboró el plan de implementación que incluía un listado ordenado de las acciones necesarias, los responsables, un cronograma y un presupuesto estimado, para el desarrollo de las siguientes áreas:
 - Plan de desarrollo físico: identificando la necesidad de compra y/o adecuación de equipamiento e infraestructura, adquisición de materiales, etc.
 - Plan de desarrollo organizacional: determinando la necesidad de incorporación y/o capacitación de personal, articulación con instituciones y proveedores, realización de trámites regulatorios, etc.
 - Plan de promoción y comercialización: identificando los socios de promoción y comercialización más apropiados, seleccionando y pre-diseñando las herramientas más adecuadas para la difusión y comercialización del producto.
7. **Análisis de viabilidad económica-financiera.** En esta etapa y con el apoyo de una Economista contratada por el Proyecto, se estimaron los costos asociados al desarrollo de producto y al inicio de las operaciones, y se definieron a los costos operacionales mensuales estimados para los primeros dos años (directos e indirectos, fijos y variables). Con ese análisis se identificaron el precio del producto, los ingresos en base mensual proyectados, el punto de equilibrio y se evaluó la viabilidad del negocio.
8. **Implementación.** En esta etapa se comenzó a implementar el Plan, en base al listado de acciones previstas, el cronograma y el presupuesto estimado. Esto permitió ajustar los procesos productivos, los materiales, los tiempos, la distribución, etc., iniciándose así el proceso de mejora continua y de adecuación a la retroalimentación obtenida de los consumidores/usuarios o cambios en el mercado.



Tapa del folleto del producto turístico desarrollado por Alontur Viajes. Paysandú, 2014. Diseño: 12Letras.

En el marco de la etapa de Implementación, se realizó el **lanzamiento público** de los productos desarrollados en las ciudades de Paysandú, Salto y Artigas, los días 23, 24 y 25 de marzo de 2015, respectivamente, en forma simultánea a los eventos de cierre del Proyecto. Para la presentación de los cuatro nuevos productos se armaron stands de cada uno, apoyados con folletería y cartelera, a la vez que se realizó la degustación de los nuevos alimentos (fruta confitada y hamburguesa de pescado de río).

5.3. EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

La evaluación del proceso asistencia técnica se realizó a nivel de cada una de las cuatro MYPES beneficiarias, a través de la aplicación de un formulario individual.

Las evaluaciones se realizaron en el mes de marzo de 2015 habiendo ya finalizado el proceso de asistencia técnica. Se explicó y entregó a cada representante de las empresas asistidas un formulario²⁹ con preguntas cerradas y abiertas para la evaluación de los siguientes aspectos de las asistencias:

- **Aspectos generales:** cumplimiento del plan de trabajo acordado; metodología para el desarrollo del producto propuesta por el equipo técnico; nivel de participación de la empresa durante el período de la asistencia técnica; grado de cumplimiento de las expectativas y resultados obtenidos; beneficios o logros obtenidos por la empresa, o a obtener, a partir de la realización de la asistencia técnica; y principales dificultades que se presentaron durante el proceso de desarrollo del producto.
- **Metodología de trabajo:** frecuencia y tiempo dedicado por el equipo técnico en las visitas a la empresa; información solicitada y tiempo insumido por la MYPE durante la asistencia técnica; claridad y contenido de los registros e informes entregados por los técnicos; temáticas abordadas durante la asistencia técnica.
- **Equipo de técnicos que asistieron a la empresa:** aspectos técnicos relativos al dominio de los temas y la capacidad de transmitir conocimientos; la accesibilidad ante solicitudes o consultas; el cumplimiento de los compromisos asumidos; y el relacionamiento interpersonal.

Las preguntas cerradas presentaban un criterio de clasificación de la opinión del encuestado de acuerdo con una escala de amplitud de 1 a 5 donde 1. Deficiente (mucho/peor de lo esperado/deseado), 2. Regular (peor de lo esperado/ deseado), 3. Bueno (justo lo esperado/deseado), 4. Muy bueno (mejor de lo esperado/deseado), y 5. Excelente (mejor de lo esperado/deseado).

²⁹ Anexo 28: Formulario de evaluación de la asistencia técnica para el desarrollo de productos, por parte de las MYPES.

Testimonio

“Algo que para nosotros fue bien importante es el estudio financiero, el estudio de rentabilidad por parte de la técnica, que nos da una garantía en lanzarnos en esta nueva propuesta.”

María Moraes, Importech S.A. (Bella Unión, Artigas)

“Tener apoyo técnico es una herramienta fundamental, porque nosotras para esto necesitábamos una persona que nos guiara. Los conocimientos nos sirven en muchos aspectos de lo que nosotras elaboramos, porque aprendimos no solo una cosa específica, sino temas más amplios.”

Teresita Coello, Sabores caseros (Pueblo Esperanza, Paysandú)

“Con la asistencia técnica del LATU hemos tenido grandes avances en lo que ha sido la fabricación de los paneles, tanto en que nos han posibilitado distintas tecnologías, o sistemas para armado. Hemos conversado y logrado mejorar los tiempos de armado y de fábrica. Nos ha permitido mejorar en algunos aspectos de presupuesto y llegar a algunos números finales que el cliente nos requiere.”

Ricardo Ahlers, Carpintería Ahlers (Salto)

“Con el apoyo del LATU y del MINTUR aprendimos a tener un orden, hacer las cosas más organizadas, nos dieron una mano de proyectar con gente que está en el tema. La idea es perfeccionarnos para que los pasajeros quieran venir a visitarnos, estar atentos a lo que nos exigen y poder otorgar lo que el turista necesita.”

Gladys Fagundez, Alontur viajes (Paysandú)

6. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

El Laboratorio Tecnológico del Uruguay se ha propuesto el desafío de evaluar el impacto de sus proyectos, programas e intervenciones institucionales. Entendiendo la evaluación de impacto como una evaluación sumativa que trata de determinar si hubo cambios, su magnitud, a qué segmentos de la población objetivo afectaron, en qué medida y qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos³⁰.

Los propósitos de la evaluación de impacto son:

1. **Medir la eficacia de la intervención.** Los recursos son escasos y deben invertirse donde puedan producir los mayores beneficios. En este sentido la evaluación de impacto del Proyecto será de utilidad para la definición de alcance y objetivos en el marco de la réplica de las intervenciones propuestas.
2. **Mejorar, ajustar, corregir y/o replicar el diseño y ejecución del Proyecto.** Las evaluaciones exigen procesos de construcción muy detallados y de mucha observación. En este sentido es que la evaluación de impacto de esta intervención permitirán la identificación de dimensiones a mejorar, corregir y replicar en el marco de dar continuidad a las acciones una vez finalizada la intervención propuesta.
3. **Aprender.** Los diseños y ejecución de evaluación de impacto constituyen procesos de aprendizaje para todo el equipo ejecutor. Hay modelos de intervenciones que son efectivas y otras que no. No es cuestión solo de cumplimiento de objetivos, sino de sostenibilidad, apropiación e impacto.
4. **Comunicar y divulgar las acciones del Proyecto.** La evaluación de impacto sirve como una herramienta de comunicación, divulgación y transparencia en la utilización de los fondos conjuntos y de las acciones institucionales.
5. **Conseguir futuros financiamientos.** La implementación de las evaluaciones de impacto sirven para la obtención de financiamiento y/o el acceso a fondos complementarios para la ejecución de proyectos.

En el marco del Proyecto se diseñó una Metodología para monitorear y evaluar el impacto de la intervención. La misma viene siendo implementada, previéndose la redacción del informe final para el mes de noviembre, con la correspondiente instancia de divulgación de resultados a realizarse en el mes de diciembre del año 2015.

La metodología de evaluación responde a un abordaje integral que combina un conjunto de técnicas. En primer lugar se diseña una matriz de indicadores de monitoreo mensual. Estos indicadores son agrupados en tres niveles: gestión, resultados e impacto. El marco teórico de esta

³⁰ Cohen, E. y Franco, R., 2002.

herramienta responde a la “Evaluación por Criterio” en tanto se concentra el análisis, en el cumplimiento de los resultados esperados e impactos previstos de acuerdo al objetivo general y objetivos específicos planteados en el diseño del proyecto (la intervención).

Para la evaluación de impacto se profundiza el análisis en los beneficiarios de la intervención, los técnicos locales seleccionados que participan de los procesos de capacitación y asistencia técnica y las MYPES que son seleccionadas para ser asistidas en tecnologías de gestión. Para la constatación de los cambios provocados por la intervención en las capacidades técnicas locales, se realiza un diseño de evaluación adicional, donde se recopila información mediante formularios diseñados específicamente para dar seguimiento a la adquisición, aplicación y transferencia de herramienta por parte de los técnicos locales. En lo que refiere a la evaluación de los impactos provocados en aquellas MYPES beneficiarias del Proyecto, se propuso un diseño cuasi – experimental tomando como grupo de tratamiento las empresas asistidas técnicamente y como grupo de control se realiza una selección de pequeñas y medianas empresas procesando los micro datos de la Encuesta Nacional de MIPYMES de la Dirección Nacional de Artesanías Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria Energía y Minería.

Para evaluar el impacto del diseño y publicación de las guías técnicas y sistematización de la metodología de intervención en el territorio, se previeron mecanismos de seguimiento que permiten cuantificar las instancias de réplica a los efectos de calcular el ahorro asociado (en términos de dedicación horaria de recursos humanos para la generación de documentación).

El abordaje evaluativo es complementado con foco en la “Evaluación por sostenibilidad y apropiación” como benchmarking para valorar el éxito del impacto asociado a los objetivos específicos del Proyecto. Por último se considera la “Evaluación crítica de los makers” con especial énfasis en la identificación de lecciones aprendidas de ambos signos (positivo y negativo).

PARTE 2
ANÁLISIS Y REFLEXIÓN



1. RECUPERACIÓN DEL PROCESO

El análisis y la reflexión sobre lo actuado es una parte integral e imprescindible en la ejecución de cada proyecto. Generar lecciones aprendidas es una valiosa herramienta que ayuda a potenciar los factores de éxito, prevenir y eliminar circunstancias críticas o errores, identificar oportunidades de mejora y mejorar la planificación de futuros proyectos.

Asimismo los resultados que se obtendrán de la evaluación de impacto, una vez finalizada la misma, enriquecerán este análisis, ya que permitirá identificar nuevas dimensiones a mejorar, corregir y replicar, en función de la sostenibilidad, apropiación e impacto que tuvieron las acciones implementadas.

Para el desarrollo de este capítulo se realizó una **visualización completa de lo sucedido, analizando y reflexionando durante la experiencia**, considerando los puntos de vista de los diversos actores que participaron en el Proyecto por medio de talleres colectivos, entrevistas, evaluaciones grupales e individuales. Se identificaron las dificultades enfrentadas y las medidas de solución tomadas, las situaciones de éxito y los factores externos e internos asociados, así como los errores y sus causas, para finalmente, realizar recomendaciones para futuras intervenciones de este tipo.

En los talleres colectivos participaron los técnicos que realizaron las tutorías de las prácticas en MYPES, los técnicos que asistieron en desarrollo de productos a las empresas y los técnicos que coordinaron el Proyecto. El objetivo era recuperar cada uno de los procesos e identificar lecciones aprendidas de cada etapa.

Con relación a la **recuperación del proceso**, comparando en cada etapa lo planificado respecto a lo realizado, se analizó:

- ¿qué no se hizo de lo planificado y por qué?;
- ¿qué se hizo diferente a lo planificado, cómo y por qué?; y
- ¿qué se hizo que no estaba planificado y por qué?

Asimismo, para definir **lecciones aprendidas**, se identificaron las dificultades superadas así como errores que sería deseable no volver a cometer, en base a un trabajo de análisis del proceso según las pautas que se presentan en el cuadro 2.

Cuadro 2. Pautas para la definición de lecciones aprendidas por parte del equipo técnico del proyecto. Elaboración propia en base a Guía de Sistematización del Programa FORTALECE MINEC-GTZ [s.d.].

| | | | |
|----------------------|----------------------------------|---|--|
| LECCIONES APRENDIDAS | Dificultades superadas | Dificultades presentadas | ¿Qué podría haber funcionado mejor? |
| | | Cómo se superaron | Estrategias y resultados |
| | | Sugerencias para prevenir dificultades | |
| | Situaciones de éxito | Éxitos reconocidos | ¿Qué funcionó bien? |
| | | Factores de éxito | Causas externas e internas |
| | | Recomendaciones para futuras fases o procesos | |
| | Errores para no volver a cometer | Errores identificados | ¿Qué funcionó mal? |
| | | Causas del error | Causas externas e internas |
| | | Recomendaciones para futuras fases o procesos | ¿Qué podemos hacer diferente la próxima vez? |

2. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

A continuación se exponen las principales lecciones aprendidas y recomendaciones identificadas durante la ejecución del Proyecto, divididas en cuatro bloques: Articulación interinstitucional, Capacitación a técnicos locales para la asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión productiva, Asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión productiva y Asistencia técnica en desarrollo de productos.

2.1. ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL

- **La realización de acuerdos interinstitucionales para la planificación y el seguimiento** fortaleció al Proyecto, en el sentido de que los referentes locales y nacionales presentes en el territorio conocen la realidad y las necesidades locales, tienen amplia llegada a las comunidades y pueden continuar trabajando en la línea propuesta. Con ello se facilitaron las gestiones administrativas internas en cada institución, así como la verificación del cumplimiento de los compromisos asumidos, además de brindar transparencia al proceso. Los acuerdos fueron plasmados en un convenio donde se establecieron los alcances y compromisos de cada institución. Para futuras experiencias se recomienda incluir en el texto del convenio que cada institución remita periódicamente un informe con los aportes realizados al Proyecto.
- **La comunicación frecuente entre las instituciones ejecutoras** facilitó la toma de decisiones y la resolución de dificultades durante la implementación. Se sugiere que en siguientes proyectos se planifique mantener al menos una reunión inicial, una intermedia y una final con los representantes de todas las instituciones.

2.2. CAPACITACIÓN A TÉCNICOS LOCALES PARA LA ASISTENCIA TÉCNICA A MYPES EN MEJORA DE GESTIÓN PRODUCTIVA O DE SERVICIOS

El proceso de capacitación realizado a nivel regional tuvo componentes teóricos y prácticos. Comenzó con una etapa de formación teórica en la modalidad de cursos-taller y se complementó con experiencias prácticas en MYPES.

A. Diseño

- **La integración de componentes teóricos y prácticos** en la propuesta metodológica redundó en la obtención de una propuesta de capacitación integral y única en la región. El componente teórico se implementó por medio de cuatro módulos en formato de curso-taller de entre 12 y 30 horas de duración cada uno, que abordó las siguientes temáticas: tecnologías

de gestión, emprendedurismo, gestión económica financiera y comercialización, diagnóstico de gestión empresarial. La experiencia práctica consistió en la asistencia técnica a MYPES durante seis meses con la tutoría de técnicos con experiencia. De replicarse la experiencia, se recomienda aumentar la carga horaria de algunos cursos-taller, de forma de poder profundizar en temas clave como costos, comercialización, marketing, plan de negocios. Se sugiere incluir en los módulos teóricos, actividades prácticas en empresas, así como complementar la asistencia técnica con talleres de capacitación conjunta a técnicos locales y empresas beneficiarias.

- **La participación de organizaciones locales e instituciones nacionales con presencia en el territorio en la elaboración de la propuesta metodológica** permitió lograr una capacitación teórico-práctica ajustada a la realidad y necesidades locales. Interinstitucionalmente se definió el perfil de los técnicos beneficiarios, la forma de convocarlos y seleccionarlos; los perfiles de los docentes y tutores y las temáticas a abordar; así como la duración y el lugar de dictado de los módulos teóricos, entre otros.
- **La selección del lugar y la fijación de los horarios de dictado de los módulos teóricos priorizando al beneficiario**, tuvo efectos positivos en la concurrencia y el rendimiento de los técnicos que se capacitaron. Para la selección del lugar se tomaron en cuenta las distancias, la frecuencia y el costo del transporte desde los departamentos de origen de los técnicos, mientras que para la fijación de la hora de inicio y la duración se consideraron los horarios del transporte colectivo interdepartamental. La **creación de un Fondo Común interinstitucional administrado por el gobierno local**, para financiar los gastos de traslados y alojamiento de los técnicos beneficiarios en el lugar seleccionado para el dictado de los cursos, facilitó la logística y la gestión administrativa.
- **La realización del cronograma del proceso de capacitación previo a la convocatoria y su cumplimiento durante la ejecución**, influyó de forma positiva en la imagen del Proyecto y en la participación de los técnicos locales, a la vez que facilitó la coordinación interinstitucional de las actividades. El cronograma incluyó la temática, fecha, horario, duración y lugar de dictado de cada curso-taller, así como la fecha y duración del componente práctico de la capacitación. En futuros proyectos se recomienda fijar las fechas de forma que haya continuidad entre los diferentes cursos-talleres, y entre éstos y la experiencia práctica (por ejemplo, evitando que abarque los recesos estivales).

“Destaco la coordinación y la seriedad con que se planifica, organiza y ejecutan las diversas actividades.”

Técnico capacitado de Salto.³¹

- **El perfil definido para la selección de docentes y tutores** favoreció la adquisición y aplicación de conocimientos y herramientas por parte de los técnicos beneficiarios. Se buscaron personas capacitadas y con experiencia, con disposición al diálogo y al intercambio horizontal, y con la capacidad de transmitir conocimientos a técnicos de perfiles y formación previa diversa. En futuras experiencias se recomienda realizar acuerdos de trabajo con la totalidad de docentes y tutores independientemente de la organización a la que perte-

³¹ Este y los siguientes testimonios que aparecen a continuación, fueron extraídos de las evaluaciones individuales finales del proceso de capacitación teórico-práctico realizadas por los técnicos locales capacitados.

nezcan, que incluyan los compromisos que asumen y un estimado de cantidad de horas a invertir. En cuanto a los tutores, se recomienda establecer como requisito que deben interiorizarse en las herramientas brindadas por los docentes y asistir a los cursos-talleres, de forma de tener los elementos necesarios para apoyar a los técnicos durante la aplicación de los conocimientos adquiridos. Dado que hay pocos tutores con las características deseadas y la disponibilidad de tiempo necesaria, se sugiere entrenar y/o formar nuevos tutores para próximas actividades.

“Los tutores nos brindaron confianza y seguridad. Al recibir este apoyo me sentí segura.”

Técnica capacitada de Artigas.

“De los tutores destaco especialmente la capacidad de diálogo, de compartir los conocimientos y la excelente actitud y disponibilidad para aclarar dudas y mejorar el trabajo.”

Técnico capacitado de Salto.

- **El otorgamiento de becas** favoreció que un número mayor de técnicos haya podido acceder a la capacitación, además de actuar como elemento motivador. Se otorgaron becas parciales y becas totales. Las primeras exoneraban del costo de la matrícula, mientras que las becas totales incluían además el pago de los traslados desde el departamento de residencia hasta el lugar de realización de los módulos teóricos, el alojamiento en los casos que fuera necesario, y un viático en dinero a ser utilizado para los traslados durante la experiencia práctica. Para la aplicación en proyectos similares, se recomienda que el monto del viático sea definido tomando en cuenta la distancia que el técnico debe trasladarse. También incluir en las bases de la convocatoria que para el otorgamiento de becas totales se priorizarán a los técnicos locales con el perfil adecuado y con menos recursos económicos.

B. Convocatoria y selección de técnicos locales

- **La difusión de la convocatoria a través de distintos canales y medios de comunicación locales** resultó imprescindible para obtener un interesante número de postulaciones. La difusión se realizó por medio de las páginas webs, newsletter y bases de datos de las instituciones participantes del Proyecto y otras vinculadas a la temática, locales y nacionales; afiches colocados en lugares estratégicos; ruedas de prensa y ronda de medios. En futuras experiencias se sugiere reforzar la difusión masiva con difusiones focalizadas y personalizadas, por ejemplo realizar visitas informativas a organizaciones públicas y privadas locales. También dar preferencia a la realización de rondas de medios en lugar de ruedas de prensa, y complementarlas siempre con comunicados de prensa. En caso de que exista más de una convocatoria al mismo tiempo para distinto público objetivo, realizarlas de forma independiente para evitar confusiones y solapamientos.
- **La conformación de un Comité Evaluador** integrado por representantes de las instituciones ejecutoras del Proyecto y **la elaboración de los documentos para la convocatoria, evaluación y selección de postulantes** aportó transparencia al proceso de selección de los técnicos beneficiarios y otorgamiento de becas. Los miembros del Comité realizaron la

evaluación de las fichas de postulación de forma separada, comunicándose entre ellos por mail o teléfono. Esto, sumado al corto plazo con el que contaron (dos días hábiles), redundó en que prácticamente no existió la etapa de preselección de técnicos y se entrevistaron a la gran mayoría de los postulantes. Para futuros proyectos se recomienda planificar y generar reuniones entre los integrantes del Comité de Selección con el objetivo de explicar, acordar y aplicar los criterios de selección previo a la coordinación de las entrevistas.

- **La diversidad de perfiles** de los técnicos beneficiarios participantes, tanto en lo relativo a la formación, experiencia laboral y características personales, enriqueció el proceso de capacitación teórico-práctica. Dentro de los técnicos seleccionados se contó con Contadores Públicos; técnicos en Administración de Empresas y Personal; técnicos en Comunicación Social; tecnólogos; licenciados; gestores; estudiantes de Ciencias Económicas, Administración de Empresas y Dirección de Empresas; con y sin experiencia en asistencia técnica a empresas, de diversas edades y género.
- **La realización de una lista de espera en orden de prelación** de técnicos permitió dar la oportunidad de participar a postulantes que en principio no habían sido seleccionados, cuando alguno de los elegidos, por distintos motivos canceló su participación al inicio de las actividades. Además permitió mantener el número de beneficiarios previstos en el Proyecto formulado.
- **La firma de un Compromiso de participación** por parte de los técnicos seleccionados y representantes del Proyecto aportó claridad en cuanto a condiciones de participación, roles y responsabilidades.

C. Capacitación teórica

- **La adaptación de los contenidos de los módulos teóricos tomando en cuenta el perfil de los participantes** resultó clave para brindar un nivel de conocimientos adecuado a la diversidad de formación y experiencia de los técnicos seleccionados. Para ello, previo al diseño de los cursos, se entregó a cada docente el perfil de los técnicos a capacitar. En futuras experiencias se sugiere realizar talleres previos de nivelación en las temáticas identificadas como primordiales, dirigidos a los técnicos con menor formación.
- **La selección de las herramientas a transferir considerando el perfil y la realidad de las empresas a asistir** contribuyó a que los técnicos locales pudieran aplicar en la experiencia práctica los conocimientos adquiridos durante el componente teórico. Se recomienda hacer foco especialmente en herramientas económico-financieras básicas que puedan ser útiles para asistir técnicamente a emprendimientos muy pequeños e incipientes, así como profundizar en otros temas clave como comercialización, marketing, modelos y planes de negocio.

“Los temas compartidos en la capacitación teórica fueron aplicables para la gran mayoría de las empresas, sin llegar a ser complejos y le significaron cambios a las Unidades Productivas.”

Técnico capacitado de Paysandú.

- **El desarrollo de dinámicas grupales y participativas** durante los cursos-taller contribuyó a fomentar el trabajo en equipo y hacer más didáctica y amena la capacitación. Se implementaron diversas dinámicas a lo largo de la capacitación teórica, destacándose el juego de roles realizado en el módulo de diagnóstico. En éste, los tutores interpretaron el papel de empresarios con distintos perfiles y los técnicos, agrupados de acuerdo a su departamento de origen, realizaron la entrevista de diagnóstico.

“La metodología taller resulta beneficiosa a la hora de incorporar conceptos y herramientas.”

Técnico capacitado de Salto.

- **La inclusión de al menos una instancia previa a la capacitación práctica para la presentación e interacción entre los tutores y los técnicos locales** facilitó el armado de los equipos y la generación de confianza para el trabajo durante las prácticas. Esta instancia puede realizarse por medio de una dinámica o de una experiencia práctica de trabajo con MYPES, en la que los técnicos puedan visualizar el modo en que un profesional con experiencia aplica las herramientas presentadas durante los cursos-taller.

D. Capacitación práctica

- **El trabajo en equipo y su conformación heterogénea, con técnicos de distintas disciplinas**, enriqueció la experiencia en asistencia técnica a empresas. Para la selección de los integrantes de los grupos se tuvo en cuenta la formación, la experiencia en asistencia técnica a empresas, las características personales y el lugar de residencia de los técnicos beneficiarios, procurando que en todos los equipos hubiera al menos un técnico con conocimientos de temas económicos-financieros. En cada equipo se definió un técnico referente para cada empresa asistida, de manera que los roles y las responsabilidades fueran variando y todos tuvieron las mismas posibilidades de aplicar los conocimientos, a la vez que la empresa asistida y la coordinación tuvieron un referente principal de cada una.

“Se generó un proceso de enseñanza-aprendizaje desde una mirada interdisciplinaria. La complementariedad de trabajar en equipo y la experiencia de acompañamiento del tutor fue muy exitosa.”

Técnico capacitado de Paysandú.

- **La elaboración de una Guía para la Asistencia Técnica como herramienta de apoyo**, contribuyó a orientar el trabajo de los tutores y los técnicos locales durante la asistencia técnica. En este documento breve y de fácil lectura se incluyeron principalmente: alcance; roles, responsabilidades y compromisos de las partes (tutores, técnicos locales y empresas); actividades y etapas a desarrollar y sus plazos; frecuencia de visitas; registros e informes a elaborar.
- **La frecuencia de visita mensual y el seguimiento a distancia de los tutores** resultó una forma efectiva de orientar a los técnicos locales durante la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos. El tutor concurrió al menos una vez por mes a visitar cada MYPE

con el equipo de técnicos locales, orientando y apoyando el trabajo de éstos. Entre visitas, los tutores dieron apoyo a los técnicos locales, de manera periódica y sistemática, comunicándose telefónicamente o vía correo electrónico, dando seguimiento a las actividades desarrolladas por ellos. Se recomienda que el primer diagnóstico lo realice el tutor y los técnicos locales participen como observadores, de manera de familiarizarse con la metodología, y los siguientes los lideren los técnicos, bajo la supervisión del tutor. Se sugiere además, complementar la participación del tutor con talleres de capacitación conjunta destinados a técnicos locales y a empresas beneficiarias, para profundizar algunos conceptos o temas a aplicar durante la asistencia técnica, incluyendo un taller sobre formularios, planillas y lecturas de resultados expresados en gráficos.

“Creo que se debería crear una nueva instancia intermedia en la práctica, de modo de repaso de los conceptos teóricos”.

Técnico capacitado de Artigas.

- **La realización de reuniones iniciales y finales con todos los técnicos de cada departamento durante la estadía del tutor, así como reuniones con cada equipo,** contribuyó a lograr los objetivos definidos. En estas reuniones periódicas se planificaron las visitas con las empresas, se compartieron dudas y experiencias, y se evaluaron las actividades.

“La metodología permitió instancias de reflexión-acción-reflexión, realizando ajustes permanentes. Es aplicable en este marco y replicable en otros espacios.”

Técnico capacitado de Paysandú.

- **El contacto semanal de los equipos de técnicos locales con cada una de las empresas asistidas** permitió dar seguimiento al plan de trabajo acordado y realizar rápidamente los ajustes y/o reformulaciones necesarios. Además, el contacto periódico junto con el compromiso de los técnicos locales contribuyeron a generar una relación fluida y a construir la confianza necesaria para la asistencia técnica. Para futuras experiencias se recomienda fijar una frecuencia mínima de visitas quincenales, pero manteniendo y registrando un contacto semanal.

“La frecuencia de las visitas a las empresas debería ser tal que les dé el tiempo para que cumplan con las tareas encomendadas.”

Técnico capacitado de Paysandú.

- **La incorporación de técnicos especialistas en temas financieros-contables** redundó en una asistencia técnica más integral y eficiente, en los casos donde en el diagnóstico se identificó la necesidad y no se contaba con técnicos locales con ese perfil.
- **La exigencia de llevar a cabo informes y registros durante las prácticas en empresas** permitió dar seguimiento a lo actuado por los técnicos locales. Los documentos que elaboraron fueron los que se utilizan habitualmente en cualquier asistencia técnica realizada

a empresas: Informe de diagnóstico y mejora asociado a un Plan de trabajo; Informes de visita; Seguimiento del plan de trabajo; Informe de avance e Informe final. En futuros proyectos, se sugiere evaluar la posibilidad de simplificar y/o disminuir la cantidad de documentación solicitada a los técnicos locales.

“Considero que los datos solicitados y la realización de informes y demás documentación, si bien es valiosa, insumieron mucho tiempo.”

Técnico capacitado de Artigas.

- **La utilización de un sistema de carpetas compartidas entre tutores y técnicos locales a través de alguno de los sistemas gratuitos de almacenamiento y sincronización de archivos disponibles en Internet**, facilitó y brindó transparencia al proceso de transferir documentación e información, contribuyó al trabajo en equipo y permitió mantener la confidencialidad de la información de las empresas. Se compartieron carpetas con documentos generales y carpetas específicas de cada equipo. Para actividades similares, se sugiere evaluar la posibilidad de establecer su utilización como requisito y planificar al menos una instancia para explicar y practicar su uso.
- **El intercambio de experiencias y herramientas entre los tutores** de los tres departamentos fortaleció el proceso de capacitación práctica. Este hecho se vio facilitado por el hecho de pertenecer a una misma institución y por la proximidad física. En futuros proyectos se recomienda planificar instancias específicas de intercambio entre los tutores, así como generar jornadas de intercambio entre los técnicos de los distintos departamentos.

E. Evaluación del proceso de capacitación

- **Aplicar el mismo formulario de evaluación de conocimientos al iniciar y al finalizar cada módulo teórico**, permitió evaluar los conocimientos adquiridos por los técnicos beneficiarios durante la capacitación, siendo parte de la metodología de evaluación de impacto implementada para el Proyecto. La evaluación fue realizada por el docente de cada uno de los módulos, quien previamente debió identificar las herramientas y conocimientos clave que los técnicos locales debían adquirir y posteriormente aplicar durante las prácticas en las MYPES. Se recomienda incluir esta actividad en el contrato de los docentes como una responsabilidad más y poner énfasis en la importancia de identificar correctamente los conocimientos a evaluar.
- **Las instancias grupales de evaluación final realizadas con los técnicos locales** permitieron compartir experiencias, reflexionar y analizar el proceso de capacitación teórico-práctica, reconocer los aciertos y los aspectos a mejorar en las distintas etapas e identificar las lecciones aprendidas. Se evaluaron diversos aspectos, como ser: la participación de cada una de las partes y el cumplimiento de las acciones comprometidas; las expectativas de los técnicos locales sobre alcances y contenidos de la capacitación y grado de cumplimiento de las mismas; la metodología de trabajo implementada; las herramientas adquiridas como técnicos y transferidas a las empresas; y los resultados del proceso.

“Sugiero reforzar el trabajo en redes a partir de los contactos y capacitaciones, experiencias compartidas con los técnicos locales participantes.”

Técnico capacitado de Salto.

- **La evaluación conceptual de los técnicos locales por parte del tutor** permitió que los técnicos contaran con una devolución individual, que identificaba las fortalezas y debilidades detectadas durante la etapa de capacitación práctica, de modo que en el futuro pudieran potenciarlas y superarlas. Algunos de los aspectos que se consideraron fueron: capacidad de llevar el control de la asistencia técnica; capacidad de identificar y satisfacer las necesidades del empresario; capacidad de planificar y coordinar actividades; habilidades de relacionamiento; responsabilidad; y capacidad de trabajo en equipo.

Las lecciones aprendidas y recomendaciones para la capacitación de técnicos locales se encuentran en la “Guía para la Capacitación de Técnicos Locales para la Asistencia Técnica a MYPES en Gestión Productiva”, publicada en el marco del Proyecto.



Guía técnica para la capacitación de técnicos locales para la asistencia técnica a MYPES en gestión productiva publicada en el marco del Proyecto.

2.3. ASISTENCIA TÉCNICA A MYPES EN MEJORA DE GESTIÓN PRODUCTIVA O DE SERVICIOS

La asistencia técnica procuró desarrollar las herramientas de gestión que se identificaron como prioritarias para, en el lapso establecido, lograr mejoras en factores que inciden en la competitividad y rentabilidad de las empresas.

A. Convocatoria y selección de las MYPES

- **La difusión de la convocatoria a través de distintos canales y medios** resultó imprescindible para obtener un interesante número de empresas postuladas. La difusión se realizó

por medio de las páginas webs, newsletter y bases de datos de las instituciones participantes del Proyecto y otras vinculadas a la temática con presencia local; afiches colocados en lugares estratégicos; ruedas de prensa y ronda de medios. En futuras experiencias se sugiere reforzar la difusión masiva con difusiones focalizadas y personalizadas, por ejemplo realizar visitas informativas a organizaciones públicas y privadas locales. También dar preferencia a la realización de rondas de medios en lugar de ruedas de prensa, y complementarlas siempre con comunicados de prensa.

- **El proceso de postulación, evaluación y selección que debieron transitar las empresas** contribuyó a demostrar el interés que tenían en recibir la asistencia técnica y las posibilidades concretas de participar del proceso. La dedicación y compromiso de las empresas resultó fundamental para el cumplimiento de los objetivos planteados.
- **La elaboración de los documentos para la convocatoria, evaluación y selección** de las empresas postulantes aportó transparencia al proceso y facilitó la tarea de los miembros de los Comité de Selección Departamentales. Para futuros proyectos se recomienda establecer en las bases de la convocatoria que los documentos relativos a la formalización de la empresa se exigirán previo a la firma del compromiso de participación. Se sugiere además elaborar un instructivo para los funcionarios que entreguen y reciban los formularios de inscripción.
- **La realización de una lista de espera en orden de prelación** de empresas permitió dar la oportunidad de participar a postulantes que en principio no habían sido elegidos, cuando alguno de los seleccionados por distintos motivos canceló su participación antes del inicio de las actividades. Además permitió mantener el número de empresas beneficiarias previsto en el proyecto formulado.
- **La realización de entrevistas con las empresas no seleccionadas** de Salto, junto con la información contenida en los formularios de inscripción, permitió guiarlos en la búsqueda de apoyo para cubrir las necesidades no contempladas en el Proyecto, a través de otros programas o instituciones.
- **La firma de un Compromiso de participación** por parte de los representantes de las empresas seleccionadas y del Proyecto aportó claridad en cuanto a condiciones de participación, roles y responsabilidades. Previo a su firma se recomienda reforzar la explicación del alcance de la asistencia técnica, de lo establecido en el Compromiso, los plazos y la dedicación necesaria por parte de la empresa.

“Al tener mucho trabajo me costaba cumplir con todo lo que me solicitaban, que es un gran esfuerzo.”

MYPE de Paysandú.

B. Implementación de las asistencias técnicas

- **La realización de los diagnósticos de las empresas utilizando la metodología brindada por DINAPYME-MIEM** contribuyó a identificar correctamente su estado de desarrollo y las acciones de mejora de gestión necesarias. La metodología es completa y flexible, incluye un formulario de Diagnóstico General para la recopilación de información de diversas

áreas de la empresa, una hoja de cálculo para el procesamiento de los datos y un formulario para el Plan de Fortalecimiento y Mejora. Se recomienda reforzar el entrenamiento en la utilización del formulario de diagnóstico, de forma de poder adaptarlo rápidamente a la realidad de la empresa que se diagnostique.

- **El graficar los datos obtenidos en el diagnóstico**, permitió visualizar los resultados de forma rápida y simple, favoreciendo la identificación y priorización de las áreas a mejorar. Los gráficos utilizados fueron del tipo radial, también conocidos como gráficos radar o gráficos de araña, dado que su aspecto se asemeja a una tela de araña. Se sugiere brindar conceptos sobre formularios, planillas y lecturas de resultados expresados en gráficos a las empresas que lo requieran.
- **La firma de un Acuerdo de Plan de trabajo** por parte de los representantes de las empresas seleccionadas y de los técnicos asesores aportó claridad en cuanto a las actividades a realizarse en el marco de la asistencia técnica y sus plazos, resultados esperados e indicadores. Para su definición se tuvo en cuenta las posibilidades, necesidades y prioridades de la empresa, así como el tiempo estipulado para la implementación de la asistencia técnica. Previo a su firma se recomienda reforzar la explicación del alcance de la asistencia técnica, las actividades a desarrollar, los plazos y los beneficios esperados. Se sugiere además, hacer hincapié en la identificación de indicadores de resultados y su seguimiento mensual, porque ello ayudará a los referentes de la empresa y a los técnicos, a conocer el estado de avance y las tareas comprometidas.

“La metodología aplicada fue totalmente accesible al medio y la empresa, logrando así un muy buen flujo de ideas entre lo propuesto y lo esperado.”

MYPE de Artigas.

“El plan de trabajo elaborado fue muy bueno, pero el tiempo para su implementación muy corto.”

MYPE de Artigas.

- **La identificación y realización de acciones concretas con resultados tangibles, yendo de lo más simple a lo más complejo**, contribuyó a que las empresas mantuvieran la motivación de participar en el proceso de asistencia técnica. Se realizaron mejoras de registros incorporando planillas de cálculo, se identificaron objetivos reales de las empresas, se efectuaron mejoras y se ordenaron espacios de producción, entre otros. En futuras experiencias se sugiere realizar instancias para involucrar a los empleados de las MYPES y no sólo a los propietarios.
- **La actitud profesional y el compromiso de los técnicos, así como la imagen de las instituciones participantes** del Proyecto favorecieron la generación de confianza entre los técnicos y las empresas, contribuyendo a alcanzar las metas previstas en un ambiente relajado, ameno y de confianza. En próximas actividades, se sugiere planificar instancias que tengan como objetivo favorecer la generación y el fortalecimiento de los lazos de confianza. También se recomienda realizar instancias de intercambio entre las empresas asistidas para desarrollar temas de interés común que se identifiquen durante la implementación de las asistencias técnicas.

“Me sentí muy cómodo con el técnico asignado y en confianza para tratar temas confidenciales de la empresa.”

MYPE de Artigas.

“Al ser un trabajo personalizado y específico, la asistencia fue muy acertada.”

MYPE de Paysandú.

- **La estructura y los contenidos amigables del informe de avance y el informe final** facilitaron la elaboración por parte de los técnicos y la lectura por parte de las empresas. El informe de avance sirvió de puesta a punto de lo acordado y lo avanzado con cada MYPE asistida. El informe final fue elaborado y discutido con cada empresa, e incluyó los resultados de las mejoras implementadas por área de la empresa, plasmados en gráficos radiales, similares a los realizados en el diagnóstico.

C. Evaluación de la asistencia técnica

- **Las instancias de evaluación final realizadas con las empresas y los técnicos** permitieron compartir experiencias, reflexionar y analizar el proceso de asistencia técnica, identificar los aciertos y los aspectos a mejorar en las distintas etapas e identificar las lecciones aprendidas. Para ello se aplicaron formularios individuales por empresa y se realizaron trabajos en equipo y en plenario. Se evaluaron diversos aspectos, como ser: la participación de cada una de las partes y el cumplimiento de las acciones comprometidas; las expectativas de los empresarios sobre el alcance de la asistencia técnica y grado de cumplimiento de las mismas; la metodología de trabajo propuesta e implementada por parte de los técnicos; la asistencia técnica recibida, herramientas transferidas y resultados obtenidos por las empresas.

“Al obtener asistencia técnica siento que estoy en otro nivel frente al mercado y la realidad.”

MYPE de Salto.

“La asistencia técnica me permitió obtener un punto de vista externo sobre la situación que atraviesa la empresa.”

MYPE de Salto.

2.4. ASISTENCIA TÉCNICA EN DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS

La concepción que orientó la Asistencia técnica en Desarrollo de Productos fue que las empresas beneficiarias conocieran e incorporaran una metodología de desarrollo de nuevos productos o servicios, que les permita replicarla en el futuro de manera más autónoma.

- **La elaboración de una Guía para la asistencia técnica en desarrollo de nuevos productos o servicios** orientó el trabajo de los técnicos responsables de dar asistencia a las empre-

sas. Este documento incluyó un esquema general con las etapas del desarrollo de un producto y los principales resultados esperados en cada una de ellas, los que fueron ajustados de acuerdo al producto o servicio desarrollado.

- **La firma de un Compromiso de participación** por parte de los representantes de las empresas seleccionadas y del Proyecto aportó claridad en cuanto a condiciones de participación, roles y responsabilidades. Previa a su firma se recomienda reforzar la explicación del alcance de la asistencia técnica, de lo establecido en el Compromiso, los plazos y la dedicación necesaria por parte de la empresa.
- **El apoyo de una Economista para el análisis de la viabilidad económica-financiera** resultó imprescindible. El informe realizado por la profesional, entre otros datos, evidenció los costos que los empresarios no tenían en cuenta y la relación que tenían con el costo total. Para favorecer que la empresa asistida se apropie del proceso de análisis, se recomienda en futuros proyectos similares acompañarlo con una capacitación a los empresarios e informes con vocabulario sencillo.
- **Que fueran las MYPES las que realizaran la mayor parte de las actividades relativas al desarrollo del producto o servicio**, con el acompañamiento y apoyo de los técnicos del LATU, resultó muy difícil de concretar. En la mayoría de las empresas los tractores del desarrollo fueron los técnicos del LATU. Una característica de las MYPES es que el personal cumple varios roles de forma simultánea y cuentan con poca capacidad de delegar tareas, por lo que contaban con poco tiempo para la elaboración de los informes y actividades requeridas. En futuros proyectos se recomienda ajustar la convocatoria y selección de empresas, reforzar la explicación de las condiciones de participación y, para los informes que tenga que presentar la empresa, elaborar formatos simples y breves.
- **La conformación multidisciplinaria del equipo de técnicos asesores**, contribuyó a la transferencia de conocimientos y herramientas de gestión productiva, más allá de las específicas para el desarrollo de productos.

Las lecciones aprendidas y recomendaciones para el desarrollo de los productos específicos se encuentran en las Guías técnicas publicadas en el marco del Proyecto:



Guías técnicas sobre desarrollo de productos publicadas en el marco del Proyecto.

Testimonio

“Para este proyecto en particular identificamos dos formas claras para darle continuidad. Por un lado, sabiendo que la necesidad aún no ha sido satisfecha, es posible replicarlo en este u otros territorios, tomando en cuenta los aprendizajes que dejó la experiencia. Por otra parte, con el conocimiento y la confianza lograda, se puede ampliar el alcance, incorporar nuevos elementos y acciones relativas a la transferencia tecnológica, que den respuesta a otras necesidades del territorio y contribuyan al desarrollo económico local.”

Mariana Irisity, Consultor Senior del Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (DDL/LATU).

ANEXOS



ANEXOS

Pág.

Aspectos generales del proyecto

- 73 **ANEXO 1.** Ficha del Proyecto Desarrollo local sostenible del litoral norte uruguayo
74 **ANEXO 2.** Convenio entre el LATU, MIEM-DINAPYME y las Intendencias de Artigas, Paysandú y Salto

Convocatorias

- 77 **ANEXO 3.** Bases de la convocatoria a capacitación en asistencia técnica a MYPES
82 **ANEXO 4.** Bases de la convocatoria a MYPES para asistencia técnica en mejora de gestión
86 **ANEXO 5.** Bases de la convocatoria a MYPES para asistencia técnica en desarrollo de nuevos productos o servicios

Formatos tipo

Capacitación a técnicos locales

- 90 **ANEXO 6.** Ficha de inscripción de técnicos para la capacitación en asistencia técnica a MYPES
93 **ANEXO 7.** Informe de resultados de un proceso de selección de técnicos beneficiarios
95 **ANEXO 8.** Notificación de selección y Compromiso de participación de técnicos
98 **ANEXO 9.** Formulario de evaluación final de los módulos teóricos, por parte de los técnicos capacitados
100 **ANEXO 10.** Formulario de evaluación conceptual individual de los técnicos capacitados
102 **ANEXO 11.** Planilla de herramientas aplicadas por los técnicos durante la capacitación práctica
103 **ANEXO 12.** Formulario de evaluación final del proceso de capacitación teórico-práctico, por parte de los técnicos capacitados

Asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión productiva

- 105 **ANEXO 13.** Ficha de inscripción de MYPES para asistencia técnica en mejora de gestión
109 **ANEXO 14.** Informe de resultados de un proceso de selección de empresas beneficiarias
111 **ANEXO 15.** Notificación de selección y Compromiso de participación por parte de las MYPES
114 **ANEXO 16.** Formulario de Diagnóstico General -MIEM-DINAPYME
123 **ANEXO 17.** Plan de Fortalecimiento y Mejora -MIEM-DINAPYME
125 **ANEXO 18.** Plan de Trabajo para asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión
127 **ANEXO 19.** Acuerdo de Plan de Trabajo para asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión

- 129 **ANEXO 20.** Seguimiento de un Plan de Trabajo para asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión
- 130 **ANEXO 21.** Informe de visitas técnicas a empresas
- 131 **ANEXO 22.** Informe de Avance del Plan de Trabajo
- 133 **ANEXO 23.** Informe final de asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión y planilla radar
- 135 **ANEXO 24.** Formulario de evaluación del proceso de asistencia técnica en mejora de gestión, por parte de las MYPES

Asistencia técnica en desarrollo de nuevos productos o servicios

- 138 **ANEXO 25.** Ficha de inscripción de MYPES en desarrollo de nuevos productos o servicios
- 141 **ANEXO 26.** Notificación de selección y Compromiso de participación por parte de las MYPES que recibirán asistencia técnica para el desarrollo de nuevos productos
- 144 **ANEXO 27.** Plan de Trabajo para el desarrollo de nuevos productos
- 146 **ANEXO 28.** Formulario de evaluación de la asistencia técnica para el desarrollo de productos, por parte de las MYPES

ANEXO 1.

Ficha del Proyecto Desarrollo local sostenible del litoral norte uruguayo

| |
|---|
| Título del Proyecto: Desarrollo local sostenible del litoral norte uruguayo. |
| Fecha de inicio y finalización del proyecto / duración del proyecto: Agosto 2013/Marzo 2015. 19 meses |
| Instituciones de apoyo: CAF, Intendencias de Artigas, Paysandú y Salto, MIEM-DINAPYME. |
| Institución responsable y ejecutora: LATU |
| Zona de intervención: Departamentos de Artigas, Paysandú y Salto. |
| Población Objetivo: <ul style="list-style-type: none">• Técnicos locales de Paysandú, Salto y Artigas (profesionales, técnicos o estudiantes avanzados de carreras técnicas o universitarias).• MYPES de los departamentos del Litoral Norte (Artigas, Paysandú y Salto). |
| Objetivo General: Contribuir al desarrollo de pequeñas unidades productivas que fortalezcan el entramado productivo del litoral norte uruguayo. |
| Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none">• Fortalecer las capacidades de los técnicos locales del litoral norte uruguayo para el abordaje y la asistencia técnica de unidades productivas.• Mejorar las capacidades de gestión, productivas y la diversificación de productos de los las unidades productivas del litoral norte uruguayo. |
| Resultados esperados: <ul style="list-style-type: none">• Capacitación teórico-práctica de al menos 15 técnicos locales en herramientas para el fomento y apoyo de propuestas productivas y de servicios.• Sistematización de la metodología utilizada en la capacitación de los técnicos locales, para su replicabilidad, y elaboración de material didáctico.• Asistencia técnica en gestión productiva en al menos 24 unidades productivas de los rubros priorizados• Desarrollo de al menos cuatro productos o servicios que aprovechen recursos locales, dirigidos a unidades productivas de los rubros priorizados• Implementación de al menos cuatro productos o servicios desarrollados en unidades productivas del litoral norte uruguayo• Sistematización de la metodología de desarrollo de productos o servicios y elaboración de material didáctico. |

ANEXO 2.

Convenio de cooperación entre el LATU, las Intendencias Departamentales de Artigas, Paysandú y Salto y MIEM-DINAPYME

En la ciudad de Montevideo, a los cinco días del mes de setiembre del año dos mil trece entre **POR UNA PARTE:** la Intendencia Departamental de Artigas, representada por su Intendenta, Lic. Patricia Ayala, con domicilio a los efectos de este convenio en la calle Lecueder N° 272 de la ciudad de Artigas, **POR OTRA PARTE:** la Intendencia Departamental de Paysandú, representada por su Intendente, Sr. Bertil Bentos, con domicilio a los efectos de este convenio en calles Sarandí y Zorrilla de San Martín de la ciudad de Paysandú, **POR OTRA PARTE:** la Intendencia Departamental de Salto, representada por su Intendente, Sr. Germán Coutinho, y Secretaria General Sra. Cecilia Eguiluz, con domicilio a los efectos de este convenio en la calle Juan Carlos Gómez N° 32 de la ciudad de Salto, **POR OTRA PARTE:** la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería, (en adelante DINAPYME) representado por su Ministro, Ing. Roberto Kreimerman, con domicilio a efectos de este convenio en Rincón 723 Piso 2, Montevideo, **Y POR OTRA PARTE:** el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (en adelante LATU), con domicilio en Av. Italia 6201 de la ciudad de Montevideo, representado por el Gerente General, Dr. Jorge Silveira, acuerdan la realización del presente convenio.

PRIMERO: ANTECEDENTES. a) La **Intendencia Departamental de Artigas**, desarrolla un Programa de apoyo a las MYPES, PYMES y Cooperativas del Departamento; el Programa "Artigas Emprendedor y Cooperativo", que integra recursos propios con aportes del Programa de Microfinanzas de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y MIEM-DINAPYME, que articulan y derivan potenciales beneficiarios (clientes) a República Microfinanzas S.A. El Programa pretende brindar un servicio de asesoramiento, asistencia técnica a planes de negocios y facilitar el acceso al crédito. b) La **Intendencia Departamental de Paysandú**, a través de su Dirección General de Promoción y Desarrollo, Dirección de Gestión para el Desarrollo, Unidad de Proyectos, tiene como objetivos favorecer y mejorar la competitividad del territorio, generar procesos estratégicos de desarrollo en todo el departamento. A través de diversas acciones, se articula, con Instituciones Locales, Nacionales e Internacionales y se apoya con asesoramiento técnico y se facilita el acceso a la capacitación, a los distintos sectores productivos y empresariales. Desde finales del 2010 se ha venido trabajando en un Proyecto Binacional, junto al LATU, INTI, Intendencia de Salto, Municipios de Concordia y Colón (República Argentina), en la formación profesional de distintos actores del quehacer local, elaborando una línea de acción que permite, la ejecución de nuevos proyectos. c) La **Intendencia Departamental de Salto**, La Intendencia de Salto a través de su Dirección General de Inversiones, Proyectos Especiales y Desarrollo (DIPED), tiene como principal misión mejorar la competitividad del territorio, potenciar procesos estratégicos de desarrollo y crear empleos a nivel local. En este marco la DIPED, se propone articular, apoyar con asesoramiento técnico y facilitar el acceso al financiamiento a los distintos sectores productivos y empresariales del departamento de Salto. Para esto, el gobierno departamental se asocia al Centro Comercial e Industrial de Salto (Cámara Empresarial local) y promueven Salto Emprende, una iniciativa público - privada que implica articulación público - privada y local - nacional con el propósito de mejorar la gestión y la competitividad de los emprendedores y MIPYMES de Salto. Salto Emprende ha trabajado con LATU de marzo 2012 a mayo de 2013 en: la formación de cuatro técnicos de sus dos ventanas

(Intendencia y Centro Comercial e Industrial de Salto), capacitación y asistencia técnica a nueve unidades productivas seleccionadas en el marco del Acuerdo para el Desarrollo Productivo del Litoral Argentino Uruguayo (LATU, INTI, gobiernos locales de Concordia, Colón, Salto y Paysandú). Habiendo fortalecido sus capacidades técnicas y evaluando positivamente la asistencia técnica a las nueve unidades productivas, Salto Emprende tiene particular interés en ampliar la formación teórica y práctica en herramientas de fomento a unidades productivas a otros técnicos del departamento, de modo de potenciar la oferta de proveedores de servicios calificados a MIPYMES en el marco de proyectos territoriales impulsados por los gobiernos locales en conjunto con LATU y otros institutos u organismos interesados en la coejecución de iniciativas para el desarrollo de las MIPYMES de la región. Al mismo tiempo, la asistencia técnica a unidades productivas para mejorar sus capacidades de gestión, productiva y diversificación de servicios y la promoción al desarrollo de nuevos productos contribuyen al cumplimiento de la misión de Salto Emprende y en última instancia al desarrollo del departamento. d) **DINAPYME** es la unidad ejecutora del Ministerio de Industria, Energía y Minería encargada de fomentar el desarrollo de las artesanías, pequeñas y medianas empresas, promoviendo una mejora en sus aspectos tecnológicos, gerenciales y de recursos humanos que incrementen sus posibilidades de competencia a nivel nacional e internacional. En particular, a través de su Programa de Desarrollo Local, busca promover la identificación y mejor utilización de los recursos endógenos existentes en los territorios y contribuir, junto a las distintas organizaciones e instituciones locales con cometidos y competencias en la temática MIPYME, en la construcción de agendas compartidas para el desarrollo empresarial. e) El **LATU** se encuentra implementando en los Departamentos de Artigas, Paysandú y Salto, el proyecto denominado “Desarrollo Local Sostenible del Litoral Norte Uruguayo” (en adelante el Proyecto), en el marco de un convenio de Cooperación Técnica no reembolsable con la Corporación Andina de Fomento (en adelante CAF), financiado con fondos propios y de la CAF, cuyo principal objetivo es el contribuir al desarrollo de pequeños unidades productivas que fortalezcan el entramado productivo del litoral norte uruguayo. Los principales resultados previstos de este proyecto son: al menos quince técnicos locales de la región capacitados teórica y prácticamente en herramientas para el fomento y apoyo de propuestas productivas y de servicios; al menos veinticuatro unidades productivas de la región asistidas técnicamente en gestión productiva; al menos cuatro productos o servicios desarrollados en unidades productivas de la región, que aprovechen recursos locales; sistematización y elaboración de cartillas para difusión de metodologías utilizadas.

SEGUNDO: OBJETO. En el marco del Proyecto, aunar esfuerzos para:

- fortalecer las capacidades locales para brindar asistencia técnica a las unidades productivas, mediante la capacitación de al menos cinco técnicos de cada Departamento
- mejorar las capacidades de gestión, productiva y la diversificación de productos o servicios de al menos ocho unidades productivas de cada Departamento;
- desarrollar al menos un producto o servicio que aproveche recursos locales dirigidos a al menos una unidad productiva por cada Departamento.

TERCERO: OBLIGACIONES. En cumplimiento con el objeto de este convenio, las partes asumen la obligación de realizar las actividades descriptas a continuación:

Corresponde a cada una de las Intendencias Departamentales: a) designar al menos un representante de la Intendencia encargado de dar apoyo y seguimiento a las actividades del Proyecto; b) difundir en el Departamento las convocatorias a las diversas actividades a realizarse en el marco del Proyecto; c) recibir y procesar las inscripciones de técnicos locales y unidades productivas que postulen para realizar las actividades convocadas; d) colaborar en la selección de los técnicos locales y unidades productivas beneficiarios del Proyecto, de acuerdo a lo establecido en las bases de los llamados Anexos I, II y III; e) aportar los locales, la logística y los recursos humanos de apoyo necesarios para el dictado de los cursos-talleres y desarrollo de actividades de

coordinación y difusión que se realicen en su Departamento; f) asumir a su cargo los traslados a otras localidades/departamentos del litoral, de los técnicos de su Departamento que realizarán los cursos/talleres, y eventualmente costear el hospedaje de los mismos; g) asumir a su cargo el hospedaje y traslados en el interior de su Departamento de los docentes que dictarán los cursos/talleres y de los técnicos que realizarán las visitas mensuales a las unidades productivas apoyadas tanto en el marco de las capacitaciones de los técnicos locales como en el desarrollo de productos o servicios, según lo estimado bajo el título Contrapartes Locales e Institucionales adjunto en Anexo IV; h) colaborar en la organización de los eventos de lanzamiento y difusión de la asistencia técnica a unidades productivas, así como de los productos o servicios desarrollados; i) contribuir a la visibilidad pública de las actividades del Proyecto.

Corresponde a DINAPYME: a) aportar asistencia técnica para transferir metodología DINAPYME de diagnósticos empresariales a los técnicos locales, tanto en actividades de capacitación como en su apoyo posterior a nivel de empresa; b) financiar la cuota parte correspondiente a los gastos de traslados de los técnicos locales que reciban dicha capacitación; c) proveer capacitación específica en áreas temáticas que se definan de común acuerdo entre las partes; d) colaborar en la difusión en la región de las convocatorias a las diversas actividades a realizarse en el marco del Proyecto; e) seleccionar, en acuerdo con las Intendencias y LATU, los técnicos locales y unidades productivas beneficiarios del Proyecto, de acuerdo a lo establecido en las bases de los llamados Anexos I y II; f) colaborar en la elaboración de las bases de las convocatorias, acuerdos/compromisos de trabajo con técnicos locales y unidades productivas, así como los materiales para la difusión de las actividades, sus metodologías y resultados; g) colaborar en la organización de los eventos de lanzamiento y difusión de la asistencia técnica a unidades productivas, así como de los productos o servicios desarrollados, h) aportar al financiamiento de la sistematización de la metodología y la elaboración de material didáctico, según lo estimado bajo el título Contrapartes Locales e Institucionales adjunto en Anexo IV.

Corresponde al LATU: a) ejecutar el Proyecto; b) contratar y supervisar a los técnicos encargados del dictado los cursos/talleres, las tutorías a los técnicos locales y la asistencia técnica a las unidades productivas para el desarrollo de productos o servicios; c) financiar el traslado de los técnicos antes citados desde su lugar de origen hasta el Departamento; d) financiar viáticos de los técnicos locales que realicen asistencia técnica a las unidades productivas locales, en el marco de su capacitación; e) colaborar en la difusión en la región de las convocatorias a las diversas actividades a realizarse en el marco del Proyecto; f) seleccionar, en acuerdo con las Intendencias y DINAPYME, los técnicos locales y unidades productivas beneficiarios del Proyecto, de acuerdo a lo establecido en las bases de los llamados Anexos I, II y III; g) elaborar las bases de las convocatorias, acuerdos/compromisos de trabajo con técnicos locales y unidades productivas, así como los materiales para la difusión de las actividades, sus metodologías y resultados; h) colaborar en la organización de los eventos de lanzamiento y difusión de la asistencia técnica a unidades productivas, así como de los productos o servicios desarrollados; i) financiar la asistencia técnica para el desarrollo e implementación de productos o servicios de las unidades productivas locales seleccionadas, incluyendo los costos de los ensayos y testeos necesarios; j) coordinar y financiar los costos de traslados y viáticos para la realización de visitas técnicas al LATU u otras unidades productivas que implementarán los productos o servicios desarrollados; k) realizar y financiar la sistematización, elaboración de cartillas sobre metodologías utilizadas y el seguimiento de todas las actividades del Proyecto, según lo estimado bajo el título Contrapartes Locales e Institucionales adjunto en Anexo IV.

CUARTO: VIGENCIA. El presente Convenio regirá entre las partes a partir de su celebración y tendrá una duración de 20 meses. De conformidad con lo expresado, las partes firman cinco ejemplares del mismo tenor, en el lugar y fecha arriba indicados.

ANEXO 3.

Bases de la convocatoria a capacitación en asistencia técnica a MYPES

1. Antecedentes

El Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) se encuentra trabajando en la temática del desarrollo local desde el año 1995. Lo ha hecho desde su rol de instituto tecnológico, desarrollando y transfiriendo tecnologías en apoyo a MIPYMES, organizaciones (públicas y privadas) y emprendedores de nuestro país, así como participando en la formulación e implementación de políticas públicas vinculadas a su temática, buscando además aportar al fortalecimiento del capital humano y productivo del país.

En la actualidad el LATU a través de su Departamento de Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local (DDL), se encuentra implementando en los Departamentos de Artigas, Paysandú y Salto, el proyecto denominado “Desarrollo Local Sostenible del Litoral Norte Uruguayo”, en el marco de un convenio de Cooperación Técnica no reembolsable con la Corporación Andina de Fomento (CAF), financiado con fondos de ambas instituciones, cuyo principal objetivo es el contribuir al desarrollo de pequeñas unidades productivas que fortalezcan el entramado productivo del litoral norte uruguayo.

En el convencimiento de que para el éxito de este tipo de intervenciones es fundamental la articulación con los distintos actores y referentes locales y nacionales presentes en el territorio, y de la importancia del involucramiento de los gobiernos locales, es que en el mes de setiembre de 2013 las Intendencias Departamentales de Artigas (IdeArtigas), Paysandú (IdePaysandú) y Salto (IdeSalto), la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería (DINAPYME) y el LATU firmaron un Convenio de Cooperación, con los objetivos de aunar esfuerzos para:

- fortalecer las capacidades para brindar asistencia técnica a las unidades productivas locales;
- mejorar las capacidades de gestión, productiva y la diversificación de productos o servicios de las unidades productivas de cada Departamento; y
- desarrollar productos o servicios que aprovechen recursos locales, dirigidos a unidades productivas de los tres departamentos.

2. Fundamentación

El proyecto apunta a favorecer el crecimiento y sustentabilidad de las micro y pequeñas empresas (MYPES) de los departamentos del litoral norte uruguayo, mejorando su gestión productiva y promoviendo la diversificación de productos y/o servicios. Asimismo contribuirá al fortalecimiento de los recursos humanos locales, a través de la capacitación de técnicos locales que puedan brindar asistencia técnica a las MYPES. Paralelamente, con este proyecto se busca generar una herramienta de intervención que permita la réplica de las acciones en otras zonas del país y/o la

región, de forma de atender otras unidades productivas de dichas zonas, de acuerdo a la metodología desarrollada.

Las MYPEs¹ son aproximadamente el 82% de las empresas de la región. Con esta forma de intervención, se busca aumentar la sustentabilidad de micro y pequeñas empresas (con buena gestión de sus recursos, procesos y productos), que permita la consolidación del entramado productivo y social, en el entendido además de que el crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas es una oportunidad privilegiada para contribuir a la inclusión económica y social de sectores vulnerables, así como a la mejora de la distribución de la riqueza en la región. De ahí la importancia de contar en los territorios con técnicos formados, capaces de asesorar a las MYPEs en la mejora de su gestión.

3. Objetivos de la capacitación y destinatarios

Capacitar y entrenar a al menos quince técnicos, profesionales o estudiantes avanzados de carreras técnicas o universitarias² de los Departamentos de Artigas, Paysandú y Salto, en herramientas para el fomento, apoyo al desarrollo y gestión de MYPEs productivas o de servicios, del litoral norte uruguayo.

4. Metodología

La propuesta metodológica de esta capacitación tiene componentes teóricos y prácticos. En tal sentido se desarrollará una primera etapa de cuatro cursos-taller de capacitación a dictarse en la ciudad de Salto, que se complementarán con experiencias prácticas de trabajo con MYPEs del departamento de origen del técnico local, tutoradas por técnicos con experiencia. A través de la participación en estas actividades, así como del intercambio académico y en la práctica, se busca que los técnicos locales puedan mejorar e incluir en su actividad laboral, los saberes y experiencias que se generen a partir del proyecto.

5. Contenidos y cronograma de actividades

| ACTIVIDAD | CONTENIDOS/ALCANCES | FECHAS PREVISTAS |
|--|--|--|
| 1. Curso-taller en tecnologías de gestión Carga horaria: 30hs. 5 sesiones | El curso integra diversas herramientas de diagnóstico y mejora continua enfocadas a procesos productivos y de servicios. | Una sesión de 6hs. (9:00 a 12:00hs y 13:00 a 16:00hs) todos los viernes del mes de noviembre de 2013 (1, 8, 15, 22 y 29). |
| 2. Taller en emprendedurismo Carga horaria: 12hs. 2 sesiones | Brindar herramientas para identificar a un emprendedor y ayudarlo a pasar de una idea a una propuesta de negocio, con su plan de negocio elaborado. Difundir las herramientas nacionales de promoción del emprendedurismo y redes de apoyo existentes. | Dos sesiones en marzo de 2014: <ul style="list-style-type: none"> • Jueves 13 de 9:30 a 12:30 y 14:00 a 18:00hs. • Viernes 14 de 9:00 a 12:00hs y 13:30 a 15:30hs. |

| | | |
|---|---|---|
| <p>3. Taller de gestión económico-financiera y comercialización Carga horaria: 12hs. 2 sesiones</p> | <p>Nociones básicas de costos, presupuestación, y su aplicación en las unidades productivas. Herramientas de marketing y comercialización.</p> | <p>Dos sesiones en marzo de 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jueves 27 de 9:30 a 12:30 y 14:00 a 18:00hs. • Viernes 28 de 9:00 a 12:00hs y 13:30 a 15:30hs. |
| <p>4. Taller de Diagnóstico de Gestión Empresarial, con metodología DINAPYME Carga horaria: 15hs. 2 sesiones</p> | <p>Brindar a los participantes herramientas que faciliten el análisis integral de la situación actual de una empresa. Entender cómo se gestionan las mismas a nivel de dirección, comercial, recursos humanos, logística, producción o servicio, cultura imperante en la organización, entre otros, para posteriormente formular planes de mejora que contribuyan a la mejora de la competitividad de las empresas, y al logro de los objetivos de crecimiento de las mismas.</p> | <p>Dos sesiones en abril de 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jueves 3 de 9:30 a 13:00 y 14:30 a 19:30hs. • Viernes 4 de 8:00 a 12:00hs y 13:30 a 16:00hs. |
| <p>5. Experiencia práctica de los técnicos locales en implementación de asistencia técnica a unidades productivas del departamento</p> | <p>Aplicación práctica de los contenidos abordados en los cursos-taller, a través de una experiencia concreta en unidades productivas (UP). Se conformarán equipos de dos o tres técnicos locales por departamento, que tutorados por un técnico con experiencia, diagnosticarán, acordarán un plan de trabajo y asistirán técnicamente en mejora de gestión productiva, a cuatro UP de su departamento, durante 4 meses.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de las UP y definición del plan de trabajo: abril y mayo de 2014 (al menos una visita mensual por UP) • Asistencia técnica a las UP: una visita semanal a cada UP, entre los meses de junio y setiembre de 2014. |

¹ Según lo establecido en el Decreto N° 504/07 del 20 de diciembre del 2007, las MYPES son empresas entre 1 y 19 empleados y cuyas ventas no superan los 10 millones de UI de facturación anual (excluido el IVA).

² Se priorizarán los provenientes de las áreas de administración, economía, tecnologías o agrarias.

6. Cupos

- Se otorgarán 15 becas completas a cinco técnicos por departamento. La beca incluye costo de matrícula, traslados al lugar de realización del curso y alojamiento (cuando es necesario), más un viático para traslados durante la realización de la experiencia práctica.
- Se otorgarán hasta 6 becas parciales, que implican la exoneración del costo de la matrícula.

7. Costos, financiamiento y compromisos

- **Los técnicos locales seleccionados para realizar la formación (con beca completa y beca parcial) no pagarán matrícula**, ya que los costos de horas docentes de los cursos-taller 1, 2 y 3, así como de los técnicos tutores, son asumidos por el LATU en el marco del proyecto; y los costos de horas docente del curso-taller 4 y el apoyo al diagnóstico de las UP, son asumidos por DINAPYME-MIEM.
- **Los técnicos locales seleccionados con beca completa tendrán cubiertos los costos de traslado y alojamiento durante la realización de los cursos-taller:** las Intendencias Departamentales en conjunto, proporcionarán los traslados de 5 técnicos locales del departamento de Artigas y 5 del de Paysandú, desde su localidad de origen a la ciudad de Salto, para la participación en los cursos-taller 1, 2 y 3, y una noche de alojamiento durante los cursos 2 y 3. DINAPYME-MIEM financiará los traslados y una noche de alojamiento para participar del curso-taller 4.
- **Los técnicos locales seleccionados con beca completa recibirán un viático para apoyar el traslado a las unidades productivas (UP), durante la asistencia técnica.** El LATU, en el marco del proyecto, pagará un viático a cada uno de los 15 técnicos seleccionados con **beca completa**, según se detalla:
 - Un primer pago de \$1.600 (un mil seiscientos pesos uruguayos), una vez finalizados los cursos y talleres y asignadas las UP que el técnico deberá asistir.
 - Un segundo pago de \$3.000 (tres mil pesos uruguayos), una vez entregado y aprobado por los tutores, el diagnóstico y plan de trabajo acordado de cada UP que será asistida.
 - Un tercer pago de \$3.000 (tres mil pesos uruguayos), una vez entregado y aprobado por el tutor, un informe de avance del plan de actividades, al finalizar el segundo mes de asistencia técnica.
 - Un cuarto pago de \$2.000 (dos mil pesos uruguayos), una vez entregado y aprobado por el tutor, el informe final de la asistencia técnica.
- Los técnicos que participarán de la capacitación firmarán un acuerdo en el que se comprometerán a participar de los cursos-taller y elaborar los trabajos que les asignen los docentes; a realizar las experiencias prácticas en las unidades productivas, (diagnóstico, plan de trabajo y una visita semanal durante cuatro meses a cada una de las cuatro UP asistidas por su equipo) y a seguir las recomendaciones del tutor asignado.
- El LATU emitirá un certificado de aprobación del curso a los técnicos que asistan a al menos el 85% de las instancias de cursos-taller, y entreguen y aprueben el informe final de la asistencia técnica.

8. Requisitos para la postulación

- Ser técnico, profesional o estudiante avanzado de carreras técnicas o universitarias. Se priorizará la formación en las áreas de administración, economía, tecnologías y agrarias.
- Residir en el departamento de Artigas, Paysandú o Salto.
- Tener disponibilidad horaria para asistir a los cursos y realizar las prácticas en las unidades productivas.
- Manejo básico de herramientas informáticas y correo electrónico.
- Se valorará experiencia laboral previa (no necesariamente en asistencia a empresas).

9. Recepción de postulaciones

Las postulaciones se recibirán entre el **10 y el 30 de setiembre de 2013**.

Los interesados deberán llenar la **ficha de inscripción adjunta y enviarla por correo electrónico** junto con su **Curriculum Vitae**, a la dirección de correo electrónico correspondiente a su departamento, o presentarla personalmente en la oficina departamental que le corresponda:

- **En Artigas:** Unidad de Planificación de la Intendencia de Artigas. Luis Alberto de Herrera 272, ciudad de Artigas, de lunes a viernes de 9:00 a 15:00 horas.
- **En Paysandú:** Paysandú Innova. 33 Orientales esquina Leandro Gómez, ciudad de Paysandú, de lunes a viernes de 14:30 a 17:30 horas.
- **En Salto:** Programa Salto Emprende (Intendencia de Salto). Uruguay N° 202, ciudad de Salto. Tel: 473 29898 Int. 146. De lunes a viernes de 9:00 a 16:00 horas.

10. Proceso de selección, criterios de evaluación y comunicación de los resultados

- Una vez cerrado el plazo de inscripción, cada Comité Evaluador Departamental (CED), procederá a evaluar las postulaciones, en función de los antecedentes presentados en la ficha de inscripción y el Curriculum Vitae. Cada Comité se reserva el derecho de realizar entrevistas a los candidatos.
- En cada departamento el CED elaborará una lista de prelación de hasta 10 técnicos. Los cinco primeros de la lista recibirán una beca completa y los dos siguientes se beneficiarán con una media beca. Otros tres técnicos quedarán en lista de espera por si se genera alguna vacante.
- Aquellas postulaciones que no cumplan con los requisitos establecidos en los numerales 8 y 9 de este llamado, quedarán automáticamente eliminados.
- Aquellos técnicos que resulten seleccionados serán informados vía correo electrónico, antes del **18 de octubre**, tras lo cual y hasta el **28 de octubre de 2013**, deberán pasar por los lugares donde se inscribieron a firmar el Acuerdo de trabajo. Los resultados de la selección serán publicados en los sitios web de las Intendencias, DINAPYME y LATU, a partir del 18 de octubre de 2013.

ANEXO 4.

Bases de la convocatoria a MYPES para asistencia técnica en mejora de gestión

1. Antecedentes

El Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) se encuentra trabajando en la temática del desarrollo local desde el año 1995. Lo ha hecho desde su rol de instituto tecnológico, desarrollando y transfiriendo tecnologías en apoyo a MIPYMES, organizaciones (públicas y privadas) y emprendedores de nuestro país, así como participando en la formulación e implementación de políticas públicas vinculadas a su temática, buscando además aportar al fortalecimiento del capital humano y productivo del país.

En la actualidad el LATU a través de su Departamento de Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local (DDL), se encuentra implementando en los Departamentos de Artigas, Paysandú y Salto, el proyecto denominado “Desarrollo Local Sostenible del Litoral Norte Uruguayo”, en el marco de un convenio de Cooperación Técnica no reembolsable con la Corporación Andina de Fomento (CAF), financiado con fondos de ambas instituciones, cuyo principal objetivo es el contribuir al desarrollo de pequeñas unidades productivas que fortalezcan el entramado productivo del litoral norte uruguayo.

En el convencimiento de que para el éxito de este tipo de intervenciones es fundamental la articulación con los distintos actores y referentes locales y nacionales presentes en el territorio, y de la importancia del involucramiento de los gobiernos locales, es que en el mes de setiembre de 2013 las Intendencias Departamentales de Artigas (IdeArtigas), Paysandú (IdePaysandú) y Salto (IdeSalto), la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería (DINAPYME) y el LATU firmaron un Convenio de Cooperación, con los objetivos de aunar esfuerzos para:

- fortalecer las capacidades para brindar asistencia técnica a las unidades productivas locales;
- mejorar las capacidades de gestión, productiva y la diversificación de productos o servicios de las unidades productivas de cada Departamento; y
- desarrollar productos o servicios que aprovechen recursos locales, dirigidos a unidades productivas de los tres departamentos.
- Desde el mes de noviembre de 2013, veinte Técnicos de los departamentos de Artigas, Paysandú y Salto, viene capacitándose en asistencia técnica a micro y pequeñas empresas (MYPES). Parte fundamental de dicho proceso de capacitación es la práctica en asistencia técnica a MYPES de la región, en mejora de la gestión productiva o de servicios, que se desarrollará durante 2014.

2. Fundamentación

El proyecto apunta a favorecer el crecimiento y sustentabilidad de las MYPEs de los departamentos del litoral norte uruguayo, mejorando su gestión productiva y promoviendo la diversificación de productos y/o servicios. Asimismo con este proyecto se busca generar una herramienta de intervención que permita la réplica de las acciones en otras zonas del país y/o la región, de forma de atender otras unidades productivas de dichas zonas, de acuerdo a la metodología desarrollada.

Las MYPEs¹ son aproximadamente el 82% de las empresas de esta región. En estudios realizados se han detectado en la mayoría de las unidades productivas, algunas debilidades que afectan su competitividad, como ser: relativamente bajo potencial innovador y de adquisición de nuevas tecnologías²; débil visión empresarial y dificultades de gestión.

3. Destinatarios de la convocatoria

La presente convocatoria se dirige a MYPEs u otras Unidades Productivas (UP) de los Departamentos de Artigas, Paysandú y Salto, que deseen recibir una asistencia técnica acotada, en la mejora de la gestión de sus procesos productivos o de los servicios que brindan. Dicha asistencia tendrá una duración de seis meses, dos meses para el diagnóstico y elaboración de plan de mejoras, y cuatro meses de asistencia técnica semanal en la mejora de la gestión.

4. Objetivo de la Asistencia Técnica

El objetivo propuesto es asistir técnicamente a al menos veinticuatro Unidades Productivas (ocho por Departamento), en la mejora de la gestión de sus procesos productivos o de los servicios que brindan, a través del desarrollo y profundización de competencias y herramientas de gestión, que permitan mejorar directamente los factores que inciden en la competitividad y rentabilidad del emprendimiento, aportando a la sostenibilidad del mismo.

5. Alcances de la Asistencia Técnica

La Asistencia Técnica será brindada por equipos de técnicos locales (de dos o tres), residentes en el mismo departamento en que la UP desarrolla sus actividades, como parte de la capacitación en herramientas para el fomento, apoyo al desarrollo y gestión de MYPEs productivas o de servicios, que se encuentran realizando desde noviembre de 2013. Cada equipo y las empresas por ellos asistidas, contarán con la asesoría y tutoría directa de técnicos del LATU con experiencia en la temática.

La Asistencia Técnica es una asesoría que procura desarrollar y profundizar aquellas competencias y herramientas de gestión necesarias para mejorar directamente los factores que inciden en la competitividad y rentabilidad del emprendimiento. Es así que el fin de la asistencia técnica propuesta busca:

- Generar puestos de trabajo genuinos.
- Estimular procesos de cambio.

¹ Según lo establecido en el Decreto N° 504/07 del 20 de diciembre del 2007, las MYPES son empresas entre 1 y 19 empleados y cuyas ventas no superan los 10 millones de UI de facturación anual (excluido el IVA).

² De acuerdo a relevamientos realizados por la ANII y DINAPYME este potencial se ha ido incrementando en los últimos años.

- Transferir herramientas de gestión integral de manera que permitan al emprendedor conocer y controlar las distintas áreas de su emprendimiento.
- Guiar en la detección y fortalecimiento de las competencias, tanto personales como empresariales, para desarrollar ventajas competitivas para la empresa.

Las actividades se desarrollarán entre los meses de abril y setiembre de 2014 e implicarán la realización conjuntamente con la empresa de:

- **Diagnóstico inicial y definición del plan de trabajo:** diagnóstico de las Unidades Productivas postuladas y seleccionadas, donde conjuntamente con los responsables de las mismas se identificarán las acciones de mejora de gestión necesarias, y se definirá y acordará el plan de trabajo para su implementación en los cuatro meses subsiguientes. Estas actividades se desarrollarán entre los meses de abril y mayo de 2014, a través de al menos dos visitas de los técnicos locales y tutores a cada una de la UP.
- **Asistencia Técnica para la implementación de las mejoras:** el equipo de técnicos locales realizará una visita semanal a cada UP para realizar el seguimiento del plan de trabajo acordado, asistiendo técnicamente la implementación de las acciones correctivas, ajustes o reformulaciones necesarias, en la medida que se vayan cumpliendo las etapas. El técnico del LATU concurrirá al menos una vez por mes para visitar cada UP, orientando y apoyando el trabajo de los técnicos locales. Durante esta visita mensual se podrá convocar a las UP del departamento a una reunión colectiva. La Asistencia Técnica se desarrollará entre los meses de junio y setiembre de 2014.

6. Costos, financiamiento y compromisos

La Asistencia Técnica profesional no tendrá costos para las Unidades Productivas que se beneficiarán de la misma, ya que los costos de honorarios, traslados y viáticos de los técnicos asesores-tutores, así como un apoyo en viáticos para los técnicos locales, serán asumidos por el LATU, en el marco del proyecto.

Las Unidades Productivas beneficiarias de la asistencia técnica firmarán un acuerdo de trabajo en el que se comprometerán a:

- Designar un referente/contraparte de la empresa, que destine tiempo y trabajo a la identificación, definición e implementación de las acciones acordadas en el plan de mejoras.
- Cumplir y participar activamente en todas las instancias de seguimiento, tutoría y evaluación que se requieran en el marco del acuerdo de trabajo.
- Facilitar los datos acordados a entregar a los técnicos locales y a los técnicos del LATU, los que tendrán carácter confidencial, y que incluirá la fase de post intervención, en este caso con fines exclusivos de evaluación del impacto post proyecto.
- Financiar a su costo los recursos humanos y las inversiones necesarias para implementar la mejora de la gestión de la producción o del desarrollo de los servicios identificados.

Los técnicos locales se comprometerán a realizar el diagnóstico de las Unidades Productivas y conjuntamente con los responsables de las mismas, identificar las acciones de mejoras de gestión necesarias, acordar el plan de implementación, y asistir técnicamente a las UP en la ejecución del mismo, realizando una visita semanal a cada una de ellas.

Los técnicos asesores-tutores del LATU asistirán a lo largo de todo el proceso, a las UP y a los técnicos locales, y realizarán al menos una visita mensual a cada una de las UP participantes,

momento en el cual podrán a la vez convocar a una reunión de todas las UP que están siendo asistidas en el Departamento.

7. Requisitos para la postulación

- Ser una micro o pequeña empresa (entre una y diecinueve personas) que desarrolle su actividad en los Departamentos de Artigas, Paysandú y/o Salto.
- Estar interesada en mejorar la gestión de sus procesos productivos o de los servicios que brinda, y contar con los recursos humanos y económicos necesarios para concretar dichas mejoras en el corto plazo.
- Presentar la ficha de postulación completa, en las modalidades y plazos establecidos.
- Contar con los recursos humanos y económicos necesarios, para implementar las mejoras de gestión identificadas, en el corto-mediano plazo.
- Entregar Documentación probatoria de formalización de la empresa o de estar en vías de formalización ante los entes reguladores que correspondan, junto a la ficha de postulación.

8. Recepción de postulaciones

Las postulaciones se recibirán entre el **24 de febrero y el 21 de marzo de 2014**.

Los representantes de las unidades productivas que cumplan con los requisitos establecidos en el numeral 7 de la presente convocatoria e interesadas en recibir esta asistencia técnica, deberán llenar la ficha de postulación adjunta y enviarla por correo electrónico, junto a la documentación probatoria solicitada, a la dirección de correo electrónico correspondiente a su departamento, o presentarla personalmente en la oficina departamental que le corresponda:

- **En Artigas:** Unidad de Planificación de la Intendencia de Artigas. Luis Alberto de Herrera 272, ciudad de Artigas, de lunes a viernes de 9:00 a 15:00 horas.
- **En Paysandú:** Paysandú Innova. 33 Orientales esquina Leandro Gómez, ciudad de Paysandú, de lunes a viernes de 14:30 a 17:30 horas.
- **En Salto:** Programa Salto Emprende (Intendencia de Salto). Uruguay N° 202, ciudad de Salto. Tel: 473 29898 Int. 146. De lunes a viernes de 9:00 a 16:00 horas.

9. Proceso de selección, criterios de evaluación y comunicación de los resultados

- Una vez cerrado el plazo de inscripción, el Comité Evaluador Departamental (CED), integrado por delegados de cada una de las Intendencias, del LATU y de DINAPYME, procederá a evaluar las postulaciones y seleccionar entre 8 y 10 unidades productivas por Departamento, que serán beneficiarias de la asistencia técnica. Cada Comité se reserva el derecho de realizar entrevistas a las empresas postulantes.
- El Comité elaborará una lista de prelación de hasta diez unidades productivas por departamento. Las primeras ocho de cada lista serán beneficiarias de la asistencia técnica, mientras que el resto quedará en lista de espera por si se genera alguna vacante.
- Aquellas postulaciones que no cumplan con los requisitos establecidos en los numerales 7 y 8 de esta convocatoria, quedarán automáticamente eliminadas.
- Los responsables de las unidades productivas que resulten seleccionadas, serán informados vía correo electrónico, antes del **7 de abril**, tras lo cual y hasta el **24 de abril de 2014**, deberán pasar por los lugares donde se inscribieron a firmar el Acuerdo de trabajo. Los resultados de la selección serán publicados en los sitios web de las Intendencias y LATU, a partir del **7 de abril de 2014**.

ANEXO 5.

Bases de la convocatoria a MYPES para asistencia técnica en desarrollo de nuevos productos o servicios

1. Antecedentes

El Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) se encuentra trabajando en la temática del desarrollo local desde el año 1995. Lo ha hecho desde su rol de instituto tecnológico, desarrollando y transfiriendo tecnologías en apoyo a MIPYMES, organizaciones (públicas y privadas) y emprendedores de nuestro país, así como participando en la formulación e implementación de políticas públicas vinculadas a su temática, buscando además aportar al fortalecimiento del capital humano y productivo del país.

En la actualidad el LATU a través de su Departamento de Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local (DDL), se encuentra implementando en los Departamentos de Artigas, Paysandú y Salto, el proyecto denominado “Desarrollo Local Sostenible del Litoral Norte Uruguayo”, en el marco de un convenio de Cooperación Técnica no reembolsable con la Corporación Andina de Fomento (CAF), financiado con fondos de ambas instituciones, cuyo principal objetivo es el contribuir al desarrollo de pequeñas unidades productivas que fortalezcan el entramado productivo del litoral norte uruguayo.

En el convencimiento de que para el éxito de este tipo de intervenciones es fundamental la articulación con los distintos actores y referentes locales y nacionales presentes en el territorio, y de la importancia del involucramiento de los gobiernos locales, es que en el mes de setiembre de 2013 las Intendencias Departamentales de Artigas (IdeArtigas), Paysandú (IdePaysandú) y Salto (IdeSalto), la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería (DINAPYME) y el LATU firmaron un Convenio de Cooperación, con los objetivos de aunar esfuerzos para:

- fortalecer las capacidades para brindar asistencia técnica a las unidades productivas locales;
- mejorar las capacidades de gestión, productiva y la diversificación de productos o servicios de las unidades productivas de cada Departamento; y
- desarrollar productos o servicios que aprovechen recursos locales, dirigidos a unidades productivas de los tres departamentos.

2. Fundamentación

El proyecto apunta a favorecer el crecimiento y sustentabilidad de las micro y pequeñas empresas (MYPES) de los departamentos del litoral norte uruguayo, mejorando su gestión productiva y promoviendo la diversificación de productos y/o servicios.

Asimismo con este proyecto se busca generar una herramienta de intervención que permita la réplica de las acciones en otras zonas del país y/o la región, de forma de atender otras unidades productivas de dichas zonas, de acuerdo a la metodología desarrollada.

Las MYPES¹ son aproximadamente el 82% de las empresas de esta región. En estudios realizados se han detectado en la mayoría de las unidades productivas, algunas debilidades que afectan su competitividad, como ser: relativamente bajo potencial innovador y de adquisición de nuevas tecnologías²; débil visión empresarial y dificultades de gestión. Por otra parte, tanto a nivel nacional como local, se detectan carencias de programas de asistencia técnica para el desarrollo de nuevos productos dirigido a MYPES, a la vez que las metodologías de desarrollo de productos son generalmente desconocidas en las unidades productivas del litoral norte.

3. Destinatarios de la convocatoria

La presente convocatoria se dirige a MYPES u otras Unidades Productivas (UP) de los Departamentos de Artigas, Paysandú y Salto, ya sean empresas productivas o de servicios, que deseen recibir asistencia técnica en el desarrollo de nuevos productos o servicios que aprovechen recursos locales.

4. Objetivo de la Asistencia Técnica

El objetivo propuesto es asistir técnicamente a al menos cuatro Unidades Productivas (al menos una por Departamento), que postulen ideas de nuevos productos o servicios, en el proceso de desarrollo e implementación de las mismas en sus emprendimientos.

5. Metodología y resultados esperados

Por un período de entre 12 y 15 meses se asistirá técnicamente para que las MYPES seleccionadas para que:

- A partir de las ideas de productos/servicios postulados, identifiquen cuáles son los más apropiados para ser desarrollados y sus características principales, en función de un análisis de viabilidad técnica y económica.
- Realicen pruebas a pequeña escala y/o piloto: en función de las características principales identificadas, desarrollo de una primera propuesta de producción (del producto) o implementación (del servicio) para su posterior testeo.
- Realicen ensayos y testeos del producto o servicio, para su adecuación a la producción o implementación (análisis de desempeño, análisis sensorial u otros).
- Implementen los productos o servicios desarrollados en sus unidades productivas, apoyados por tutorías en la producción y/o implementación, durante un período de cuatro meses.
- Además se realizarán visitas técnicas del personal directamente involucrado, al LATU u otras unidades productivas que desarrollen productos/servicios similares.

Al finalizar el período de la intervención, se desarrollará un evento de lanzamiento y difusión de los productos/servicios desarrollados en el marco del proyecto.

¹ Según lo establecido en el Decreto N° 504/07 del 20 de diciembre del 2007, las MYPES son empresas entre 1 y 19 empleados y cuyas ventas no superan los 10 millones de UI de facturación anual (excluido el IVA).

² De acuerdo a relevamientos realizados por la ANII y DINAPYME este potencial se ha ido incrementando en los últimos años.

6. Costos, financiamiento y compromisos

La Asistencia Técnica profesional no tendrá costos para las Unidades Productivas que se beneficiarán de la misma, ya que el LATU, en el marco del proyecto financiará:

- honorarios, traslados y viáticos de los especialistas que realizarán la asistencia técnica y acompañamiento para la producción del nuevo producto o implementación del nuevo servicio;
- costos de la asistencia técnica para la identificación, desarrollo de la propuesta del nuevo producto o servicio y adecuación de los mismos para su implementación;
- costos de los ensayos o testeos.
- gastos de traslados y viáticos de los participantes en las visitas técnicas al LATU u otras unidades productivas que implementen productos o servicios similares a los que se desarrollarán.

Los técnicos asesores asistirán a lo largo de todo el proceso a las UP, realizarán y/o supervisarán los testeos o ensayos requeridos para el desarrollo de los nuevos productos, y realizarán al menos una visita mensual a cada una de las UP participantes.

Las Unidades Productivas beneficiarias de la asistencia técnica firmarán un acuerdo de trabajo en el que se comprometerán a:

- Designar al menos un referente/contraparte de la unidad productiva, que destine tiempo y trabajo a la identificación, definición e implementación de las acciones necesarias.
- Cumplir y participar activamente en todas las instancias de asesoría, visitas técnicas y evaluación que se requieran en el marco del proceso.
- Facilitar los datos acordados a entregar a los técnicos asesores, los que tendrán carácter confidencial, y que incluirá la fase de post intervención, en este caso con fines exclusivos de evaluación del impacto post proyecto.
- Financiar a su costo los recursos humanos y las inversiones necesarias para concretar la producción de los productos y/o implementación de los servicios identificados y desarrollados.

7. Requisitos para la postulación

- Ser una micro o pequeña empresa productiva o de servicios, que se encuentre desarrollando su actividad en los Departamentos de Artigas, Paysandú y/o Salto.
- Presentar la ficha de postulación completa, en la que se plantee la idea para el desarrollo de al menos un producto o servicio en su unidad productiva, aprovechando recursos locales.
- Contar con los recursos humanos y económicos necesarios para, en el corto plazo, concretar la producción de los productos y/o implementación de los servicios identificados y desarrollados.
- Entregar Documentación probatoria de formalización de la empresa o de estar en vías de formalización ante los entes reguladores que correspondan, junto a la ficha de postulación.

8. Recepción de postulaciones

Las postulaciones se recibirán entre el **10 y el 30 de setiembre de 2013**.

Los representantes de las unidades productivas que cumplan con los requisitos establecidos en el numeral 7 de la presente convocatoria e interesadas en recibir esta asistencia técnica, deberán llenar la **ficha de postulación** adjunta y **enviarla por correo electrónico**, junto a la documentación probatoria solicitada, a la dirección de correo electrónico correspondiente a su departamento, o presentarla personalmente en la oficina departamental que le corresponda:

- **En Artigas:** Unidad de Planificación de la Intendencia de Artigas. Luis Alberto de Herrera 272, ciudad de Artigas, de lunes a viernes de 9:00 a 15:00 horas.
- **En Paysandú:** Paysandú Innova. 33 Orientales esquina Leandro Gómez, ciudad de Paysandú, de lunes a viernes de 14:30 a 17:30 horas.
- **En Salto:** Programa Salto Emprende (Intendencia de Salto). Uruguay N° 202, ciudad de Salto. Tel: 473 29898 Int. 146. De lunes a viernes de 9:00 a 16:00 horas.

9. Proceso de selección, criterios de evaluación y comunicación de los resultados

- Una vez cerrado el plazo de inscripción, el Comité Evaluador integrado por delegados de cada una de las Intendencias y del LATU, procederán a evaluar las postulaciones y seleccionar a cuatro unidades productivas (al menos una por departamento). El Comité se reserva el derecho de realizar entrevistas a las empresas postulantes.
- El Comité elaborará una lista de prelación de hasta tres unidades productivas por departamento. Las primeras de cada lista y una del segundo puesto serán beneficiarias de la asistencia técnica, mientras que el resto quedará en lista de espera por si se genera alguna vacante.
- Para la selección se considerará la viabilidad técnico-económica de la propuesta, así como su impacto socio-económico y lo innovador del producto o servicio a desarrollar.
- Aquellas postulaciones que no cumplan con los requisitos establecidos en los numerales 7 y 8 de esta convocatoria, quedarán automáticamente eliminadas.
- Los responsables de las unidades productivas que resulten seleccionadas, serán informados vía correo electrónico, antes del **18 de octubre**, tras lo cual y hasta el **28 de octubre de 2013**, deberán pasar por los lugares donde se inscribieron a firmar el Acuerdo de trabajo. Los resultados de la selección serán publicados en los sitios web de las Intendencias y LATU, a partir del 18 de octubre de 2013.

ANEXO 6.

Ficha de inscripción de técnicos para la capacitación en asistencia técnica a MYPES

| INFORMACIÓN DEL CANDIDATO | | | | |
|---------------------------------|--|--------------|--------------|---------------|
| Apellidos | | | Nombres | |
| Dirección | | | | |
| Ciudad / Localidad | | Departamento | | Código Postal |
| Teléfono | | | Celular | |
| Dirección de correo electrónico | | | | |
| Documento de Identidad | | | Nacionalidad | |
| Fecha de Nacimiento | | | | |

| ESTUDIOS Y HABILIDADES | | | | |
|---|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Estudios Técnicos (indicar carrera) | | | Institución | |
| | ¿Se ha recibido? | SÍ <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Título |
| | Año en que finalizó estudios | | | Año que está cursando |
| Estudios universitarios (indicar carrera) | | | Facultad y Universidad | |
| | ¿Se ha recibido? | SÍ <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Título |
| | Año en que finalizó estudios | | | Año que está cursando |
| Otros Estudios (indique) | | Institución | | Año en que finalizó estudios |
| | ¿Se ha recibido? | SÍ <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Título |

| | | | | | |
|---|------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|--|
| Otros Estudios (indique) | | Institución | | Año en que finalizó estudios | |
| | ¿Se ha recibido? | SÍ <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Título | |
| Otros Estudios (indique) | | Institución | | Año en que finalizó estudios | |
| | ¿Se ha recibido? | SÍ <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Título | |
| ¿Se ha capacitado previamente en temas relacionados a la gestión de emprendimientos? | | SÍ <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Año y lugar/ Institución | |
| Indique herramientas informáticas que maneja a nivel de usuario | | | | | |
| Indique cuatro cualidades que posea, que considera pueden aportar a su trabajo en el asesoramiento a empresas/ emprendimientos productivos o de servicios | | | | | |

| EXPERIENCIA LABORAL | | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|---|--|
| Enumere las tres principales | | | | |
| Cargo | | | Persona de referencia | |
| Empresa / Institución | | | Teléfono | |
| Principales Tareas realizadas | | | | |
| Cargo | | | Persona de referencia | |
| Empresa / Institución | | | Teléfono | |
| Principales Tareas realizadas | | | | |
| ¿Posee experiencia en asesoramiento a emprendimientos productivos o de servicios? | SÍ <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Indique cantidad de años de experiencia | |

| | | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|------------------|--|
| ¿Ha liderado algún emprendimiento productivo o de servicios? | SÍ <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Indique el rubro | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|------------------|--|

| MOTIVACIÓN Y POSIBILIDADES DE REALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN | |
|--|---|
| Motivos por los que desea capacitarse | |
| Expectativas sobre la capacitación y principales actividades donde espera aplicar los conocimientos adquiridos | |
| Posee la disponibilidad horaria y los recursos requeridos para realizar toda la capacitación (cursos/talleres y prácticas) según se indica en los numerales 5 a 8 de la convocatoria | |
| Si se obtiene beca completa | SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| Si se obtiene beca parcial | SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| Comentarios / Aclaraciones | |

| VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA Y FIRMA | |
|---|-------|
| Las respuestas dadas anteriormente son verdaderas y completas según mi leal saber y entender. | |
| Firma y aclaración | Fecha |

| RECEPCIÓN DE LA POSTULACIÓN (A COMPLETAR POR QUIEN RECIBE LA POSTULACIÓN) | |
|---|---|
| Nombre del postulante | |
| Se entrega ficha de postulación completa y firmada | SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| Se adjunta Curriculum Vitae | SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| Firma , aclaración y N° del funcionario | Fecha |

ANEXO 7.

Informe de resultados de un proceso de selección de técnicos beneficiarios

1. ANTECEDENTES

Breve presentación de:

- La/las Instituciones convocantes.
- Alcances de la capacitación.
- Período de inscripción y forma de postulación.

2. CONFORMACIÓN DE LOS COMITÉS DE EVALUACIÓN

Detallar cómo se conforman los comités de evaluación, nombre e Institución de los miembros de los mismos.

| Miembros del Comité de Evaluación de... | |
|---|-------------|
| NOMBRE | INSTITUCIÓN |
| | |
| | |
| | |

3. PROCESO DE SELECCIÓN DE LOS CANDIDATOS

En función de lo establecido en las Bases de la convocatoria, se explicita, si corresponde, cantidad de becas completas y becas parciales a otorgar y si se realizó lista de prelación de posibles suplentes.

Etapas del proceso de selección:

- Elaboración del listado de postulantes.
- Estudio de los antecedentes de los técnicos postulados por parte de los miembros del Comité de Evaluación (CE).
- Definición de una lista de preseleccionados convocados a entrevistas personales, por parte de cada CE.
- Realización de las entrevistas a los técnicos preseleccionados.
- Definición de la lista de técnicos beneficiarios, por parte de los miembros del CE.

4. RESULTADOS DEL PROCESO SELECCIÓN

Los Comités de Evaluación reunidos en pleno el (día)... en (lugar)... realizaron las entrevistas a los candidatos preseleccionados. En función de los antecedentes curriculares y los resultados de las entrevistas personales, y de acuerdo a lo estipulado en las bases de la convocatoria y los objetivos del Proyecto, los miembros del CE definieron el listado de beneficiarios de becas según se detalla a continuación:

| LISTADO DE TÉCNICOS SELECCIONADOS COMO BENEFICIARIOS DE BECA COMPLETA | | |
|---|-------------|---------------------|
| <i>APELLIDOS Y NOMBRES</i> | <i>C.I.</i> | <i>DEPARTAMENTO</i> |
| | | |
| | | |
| LISTADO DE TÉCNICOS SELECCIONADOS COMO BENEFICIARIOS DE BECA PARCIAL | | |
| <i>APELLIDOS Y NOMBRES</i> | <i>C.I.</i> | <i>DEPARTAMENTO</i> |
| | | |
| | | |

Si se desea se puede colocar también la lista de prelación de suplentes.

ANEXO 8.

Notificación de selección y Compromiso de participación de técnicos

PRIMERO. NOTIFICACIÓN POR PARTE DEL TÉCNICO SELECCIONADO. Por la presente, el/la abajo firmante, _____ Cédula de Identidad N° _____, se notifica que ha sido seleccionado/a y beneficiado/a con BECA COMPLETA para participar en la “Capacitación ...”.

SEGUNDO. COMPROMISO DEL TÉCNICO SELECCIONADO. En el marco de la capacitación, el técnico beneficiario se compromete a:

- a. Asistir a todas las instancias de cursos-taller, participando activamente y realizando los trabajos y evaluaciones establecidos por los docentes y tutores.
- b. Realizar las experiencias prácticas en las Unidades Productivas (en adelante UP) asignadas, lo que implica:
 - b.1. trabajar en equipo con otro/s técnico/s de su Departamento, en la asistencia técnica a las UPs asignadas (las mismas se localizarán dentro del Departamento de residencia del técnico), guiados y supervisados por un Tutor designado por ...
 - b.2. desarrollar las acciones acordadas con las UPs y el tutor, registrando por escrito todas las visitas realizadas a las UPs, y siguiendo las recomendaciones dadas por el tutor asignado.
 - b.3. realizar entre los meses de ... y ... de 20..., al menos dos visitas a cada UP asignada al equipo, para la realización del diagnóstico y plan de trabajo de la asistencia técnica a las mismas.
 - b.4. realizar una visita semanal durante los meses de ... a ... de 20... inclusive, a cada una de las UPs asistidas por el equipo, para dar cumplimiento al plan de trabajo acordado.
 - b.5. realizar los informes de avance e informe final de la asistencia técnica, según lo que se establezca con los tutores y coordinadores del Proyecto.
- c. Entregar en tiempo y forma, y aprobar, las evaluaciones y los informes que se establecen en el programa de capacitación y asistencias técnicas, condición necesaria para el cobro de los montos establecidos por concepto de viáticos en este Compromiso.

TERCERO. SOBRE COSTOS, FINANCIAMIENTO Y VIÁTICOS. Por ser beneficiario de una Beca Completa, el técnico seleccionado:

- a. No deberá abonar matrícula, ya que los costos de horas docentes de los cursos-taller, así como de los técnicos tutores, son asumidos por ...

Si corresponde se puede agregar:

- b. Tendrá cubierto los costos de traslado y alojamiento durante la realización de los módulos teóricos a realizarse en la ciudad de... El mecanismo y modalidad de traslados y alojamientos será informado oportunamente a los técnicos, previo a la realización del curso-taller. Si el técnico opta por no utilizar la modalidad de transporte u hospedaje ofrecido, no tendrá derecho a reclamar ningún otro tipo de pago o indemnización por concepto de traslados y/o alojamiento.
- c. Recibirá un viático para apoyar su traslado a las UPs durante la etapa de la asistencia técnica, el que será abonado por ... en el marco del proyecto. Dicho pago se hará efectivo según se detalla, siempre y cuando se cumplan con los requisitos que se establecen en este compromiso y según se detalla:
 - c.1. un primer pago de \$..., una vez finalizados y aprobados los cursos y talleres, y asignadas las UPs que el técnico deberá asistir.
 - c.2. un segundo pago de \$..., una vez entregado y aprobado por los tutores, el diagnóstico y plan de trabajo acordado de cada UP que será asistida.
 - c.3. un tercer pago de \$..., una vez entregado y aprobado por el tutor, un informe de avance del plan de actividades, al finalizar el segundo mes de asistencia técnica.
 - c.4. un cuarto pago de \$..., una vez entregado y aprobado por el tutor, el informe final de la asistencia técnica.

El procedimiento para hacer efectivo estos pagos será informado oportunamente por la coordinación del Proyecto, a los técnicos beneficiarios.

CUARTO. CONFIDENCIALIDAD. Toda la información brindada por las UPs a los técnicos y los tutores en el marco de esta capacitación es de carácter confidencial, y en consecuencia las partes se comprometen a mantener la misma bajo reserva, tomando las medidas necesarias a dichos efectos.

QUINTO. OTRAS CONSIDERACIONES GENERALES.

- a. La participación del técnico en la capacitación está condicionada a la aceptación de los términos establecidos en estas cláusulas, incluido el acuerdo de confidencialidad y estará sujeta al cumplimiento de las actividades, tareas y plazos establecidos en el programa de capacitación, los planes de trabajo de las UPs y los acuerdos alcanzados con los tutores. El incumplimiento con cualquiera de estos términos será causal de desvinculación del técnico del proceso de capacitación, sin derecho a ningún tipo de reclamo o indemnización.
- b. Es responsabilidad exclusiva del técnico verificar que su actuación no vulnere los derechos de terceros. Ninguna de las Instituciones que forman parte del Proyecto se hace responsable por cualquier violación de propiedad industrial o derecho de autor realizada por el técnico.
- c. El Proyecto en general y ninguna de las Instituciones participantes del mismo en particular,

responderán en ningún caso por obligaciones contraídas por el técnico frente a las UPs, proveedores, entes públicos o terceros.

- d. (*Definir institución*) emitirá un certificado de aprobación del curso a los técnicos que asistan a al menos el 85% de las instancias de cursos-taller, y entreguen y aprueben los informes finales de las asistencias técnicas a las UPs.
- e. Todos los casos no previstos en este Compromiso, serán resueltos unilateralmente por la Coordinación del Proyecto.

Se firma la presente, en la ciudad de _____, a los _____ días del mes de ... de 20....

Firma: _____

Aclaración: _____

Dirección: _____

Correo electrónico: _____

Teléfono de contacto: _____

ANEXO 9.

Formulario de evaluación final de los módulos teóricos, por parte de los técnicos capacitados

Fecha: ____/____/____ Nombre (opcional): _____

Módulo ...

Docentes: ...

Solicitamos su colaboración para ayudarnos a evaluar el curso desarrollado. La información que Usted provea será muy valiosa, ya que nos permitirá mejorar la calidad de futuras capacitaciones, y sus respuestas serán mantenidas en reserva. Le solicitamos tenga a bien completar el siguiente cuestionario con absoluta sinceridad y enviarlo vía correo electrónico a: ...

| | SÍ | NO | Parcialmente |
|---|----|----|--------------|
| 1. ¿Fueron cubiertas sus expectativas con relación a este Módulo? | | | |
| 1.1. ¿Por qué?: | | | |

| CONTENIDOS | Excelente | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo |
|---|---------------|-----------|----------------|--------------|------|
| 2. ¿Cómo evalúa el desarrollo de los temas? | | | | | |
| APLICABILIDAD | Muy aplicable | Aplicable | Poco aplicable | No aplicable | |
| 3. ¿Cómo evalúa la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en su actividad laboral (actual y/o futura)? | | | | | |
| DINAMICA | Excelente | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo |
| 4. ¿Considera que la metodología y los recursos utilizados fueron adecuadas para una comprensión efectiva? | | | | | |

| SOBRE LOS DOCENTES Dé su parecer sobre la actuación de los docentes en cuanto a: | | Excelente | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo |
|--|-----------|-----------|-----------|-------|---------|------|
| 5. Contenidos transmitidos y demostración de dominio de los temas tratados | Docente 1 | | | | | |
| | Docente 2 | | | | | |
| 6. Claridad y objetividad en las exposiciones | Docente 1 | | | | | |
| | Docente 2 | | | | | |
| 7. Didáctica al transmitir los conocimientos y estímulo a la participación | Docente 1 | | | | | |
| | Docente 2 | | | | | |
| 8. Otros comentarios sobre el/ los docentes | | | | | | |
| ORGANIZACIÓN Y LOGÍSTICA | | Excelente | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo |
| 9. ¿Cómo evalúa la organización general del curso? | | | | | | |
| 9.1. ¿Por qué? | | | | | | |
| 10. ¿Cómo evalúa la sala e instalaciones dónde se dictaron los cursos? | | | | | | |
| 10.1. ¿Por qué? | | | | | | |
| 11. Por favor, exprese aquí otros comentarios y/o sugerencias que desee: | | | | | | |

ANEXO 10.

Formulario de evaluación conceptual individual de los técnicos capacitados

Se espera que al finalizar la participación de los técnicos locales beneficiarios del proyecto, estos puedan obtener una evaluación conceptual individual realizada por el tutor correspondiente.

A continuación se listan algunos de los aspectos a considerar en la evaluación sobre el técnico local. Para cada aspecto indicar la valoración correspondiente para el técnico, de acuerdo a una escala del 1 al 5 donde **1** corresponde a **No se identifica**, **3** **Se identifica de forma moderada** y **5** **Se identifica de forma manifiesta**.

NOTAS: La evaluación conceptual puede ser entregada a las demás instituciones participantes del proyecto, si es solicitada. La valoración de acuerdo a la escala es CONFIDENCIAL y de uso interno de (*institución responsable de la capacitación*), no se entregará al técnico local ni a ninguna otra institución.

| Técnico local: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Capacidad de controlar la asistencia técnica: tiempos, roles, etc. | | | | | |
| 2. Capacidad de identificar y satisfacer las necesidades del empresario. | | | | | |
| 3. Capacidad de planificar y coordinar actividades | | | | | |
| 4. Habilidad de relacionamiento con el empresario: empatía, mantener clima amigable, diplomacia, etc. | | | | | |
| 5. Responsabilidad: cumplimiento de las actividades pactadas y respuesta a solicitudes de información | | | | | |
| 6. Habilidad de comunicación | | | | | |
| 7. Capacidad de trabajo en equipo | | | | | |
| 8. Atributos personales: | | | | | |
| 8.1. Objetivo | | | | | |
| 8.2. Receptivo | | | | | |
| 8.3. Perceptivo | | | | | |
| 8.4. Seguro | | | | | |
| 8.5. Tenaz | | | | | |
| 8.6. Discreto | | | | | |
| 8.7. Modesto | | | | | |

En página aparte se solicita que el tutor realice la evaluación conceptual del técnico local, la cual será remitida al interesado.

EVALUACIÓN CONCEPTUAL DE TÉCNICOS LOCALES

La participación de los técnicos locales en las asistencias técnicas llevadas a cabo en el marco del proyecto ... es evaluada al finalizar las actividades, por el tutor correspondiente. De esta forma el técnico local contará con una devolución conceptual individual que le permitirá conocer fortalezas y debilidades detectadas por el tutor, para poder potenciarlas y superarlas en el futuro.

Esta información podrá ser usada exclusivamente por las instituciones participantes del proyecto en caso de requerir contratar técnicos en próximas actividades.

NOMBRE DEL TÉCNICO LOCAL:

EVALUACIÓN CONCEPTUAL:

Firma del tutor y fecha:

ANEXO 11.

Planilla de herramientas aplicadas por los técnicos durante la capacitación práctica

| MÓDULO | HERRAMIENTA O CONCEPTO APLICADO | Nombre Técnico Local | | | | |
|---|---|----------------------|------|------|-------|-------------|
| | | APLICÓ | | | | |
| | | NADA | POCO | ALGO | MUCHO | NO CORRESP. |
| TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN | Herramienta "A" Aplicado: (Qué? Dónde?) | | | | | |
| | Herramienta "B" Aplicado: | | | | | |
| | Herramienta "C"... Aplicado: | | | | | |
| EMPRENDEDURISMO | Herramienta "D" Aplicado: | | | | | |
| | Herramienta "E" Aplicado: | | | | | |
| GESTIÓN ECONÓMICO FINANCIERA Y COMERCIALIZACIÓN | Herramienta "F" Aplicado: | | | | | |
| | Herramienta "G" Aplicado: | | | | | |
| | Herramienta "H"... Aplicado: | | | | | |
| DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL | Grado de proactividad en el diagnóstico (actitud, uso de modelos de documentos, informe, entre otros) | | | | | |
| OTRAS HERRAMIENTAS | | | | | | |

Firma del tutor y fecha: _____

ANEXO 12.

Formulario de evaluación final del proceso de capacitación teórico-práctico, por parte de los técnicos capacitados

Fecha: ____/____/____ Nombre (opcional): _____

Solicitamos su colaboración para ayudarnos a evaluar la experiencia de asistencia técnica y del proceso de capacitación teórico-práctica del que participó. La información que Usted provea será muy valiosa, ya que nos permitirá mejorar a futuro, y sus respuestas serán mantenidas en reserva. Le solicitamos tenga a bien completar el siguiente cuestionario con absoluta sinceridad.

Para cada aspecto a evaluar indicar de 1 a 5 su opinión sobre los mismos, de acuerdo con los criterios de clasificación detallados a continuación:

Criterio de clasificación:

1. Deficiente (mucho menor/peor de lo esperado/deseado)
2. Regular (menor/peor de lo esperado/deseado)
3. Bueno (justo lo esperado/deseado)
4. Muy bueno (mayor/mejor que lo esperado/deseado)
5. Excelente (mucho mayor/mejor que lo esperado/deseado)

| ASISTENCIA TÉCNICA | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| METODOLOGÍA DE TRABAJO PROPUESTA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Frecuencia de visita a las Unidades Productivas | | | | | |
| 2. Frecuencia y tipo de las instancias de tutoría | | | | | |
| 3. Contenido de la información requerida (registros e informes) | | | | | |
| 4. Tiempo insumido en la asistencia técnica (visitas, reuniones, registros e informes requeridos, etc.) | | | | | |
| 5. Claridad y contenido de los materiales de apoyo recibidos (formatos de registros e informes, guía de la asistencia técnica, etc.) | | | | | |
| 6. SÓLO RESPONDER SI FUE BENEFICIARIO DE BECA COMPLETA: Existencia de apoyo económico para traslados (viáticos) | | | | | |
| 7. Coordinación y logística | | | | | |
| Por favor, exprese aquí otros comentarios y/o sugerencias que desee: | | | | | |

| SOBRE EL TUTOR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 8. Dominio de los temas tratados | | | | | |
| 9. Capacidad de transmitir conocimientos y esclarecer dudas | | | | | |
| 10. Accesibilidad, disponibilidad ante solicitudes individuales y/o del grupo | | | | | |
| 11. Cumplimiento de compromisos asumidos (horarios, materiales a enviar, etc.) | | | | | |
| 12. Relacionamiento interpersonal | | | | | |
| 13. Capacidad de liderazgo | | | | | |
| Otros comentarios sobre el tutor: | | | | | |
| PROCESO DE CAPACITACIÓN TEÓRICO - PRÁCTICA | | | | | |
| EXPECTATIVAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Cumplimiento de expectativas con relación al proceso de capacitación | | | | | |
| ¿Por qué? | | | | | |
| CONTENIDOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Temas abordados en el proceso de capacitación | | | | | |
| ¿Por qué? | | | | | |
| APLICABILIDAD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en su actividad laboral (actual y/o futura) | | | | | |
| DINAMICA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Duración de la capacitación teórica | | | | | |
| 18. Duración de la capacitación práctica | | | | | |
| 19. Adecuación de la metodología y los recursos utilizados para una comprensión efectiva | | | | | |
| ¿Por qué? | | | | | |
| EVALUACIÓN GENERAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Organización general del proceso de capacitación teórico-práctica | | | | | |
| ¿Por qué? | | | | | |
| Por favor, exprese aquí otros comentarios y/o sugerencias que desee: | | | | | |

ANEXO 13.

Ficha de inscripción de MYPES para asistencia técnica en mejora de gestión

I. DATOS DE LA EMPRESA / ORGANIZACIÓN

1. Denominación Comercial: _____
Razón social: _____
Persona de contacto: _____
Domicilio: _____ Ciudad/Localidad: _____
Departamento: _____
Correo electrónico: _____ Teléfono: _____
Página web: _____
Rubro: _____

2. ¿Es empresa familiar?: SI NO

Cantidad de personas que integran la empresa/organización: _____

Cantidad de personas con dedicación total (full-time): _____

Año de fundación o de comienzo de actividad de la empresa: _____

3. Nivel de formalización de la empresa:

DGI N° RUT: _____
BPS N° Registro BPS: _____
Otros organismos ¿Cuáles? _____
En trámite de formalización Explique la etapa en la que se encuentra: _____

4. Forma jurídica de la empresa:

Unipersonal SRL
Sociedad de hecho Cooperativa
Otra ¿Cuál? _____

5. ¿La empresa se encuentra dentro de la categoría de MYPE¹? SI NO

6. ¿Utilizan herramientas informáticas? (Ej. word, excel, internet, mail) SI NO

7. Describa brevemente la actividad de su organización: _____

¹ Según lo establecido en el Decreto N° 504/07 del 20 de diciembre del 2007, las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) son aquellas que ocupan entre 1 y 19 empleados y sus ventas no superan los 10 millones de UI de facturación anual (excluido el IVA).

| Nº de personas | Temática | Nº de personas | Temática |
|----------------|----------|----------------|----------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

II. DESAFÍOS DE LA ORGANIZACIÓN

14. Marque los 3 principales **desafíos a corto plazo** de su organización en lo relativo a **GESTIÓN**:

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conocer los requisitos y necesidades de los clientes actuales y potenciales <input type="checkbox"/> Mejorar el diseño de nuevos productos/ servicios <input type="checkbox"/> Mejorar la planificación de la producción <input type="checkbox"/> Estandarizar los procesos productivos y administrativos <input type="checkbox"/> Comunicación con los clientes <input type="checkbox"/> Comunicación interna <input type="checkbox"/> Capacitar operarios. Temas: <input type="checkbox"/> Capacitar mandos medios. Temas: <input type="checkbox"/> Capacitar a la dirección. Temas: <input type="checkbox"/> Gestión de reclamos <input type="checkbox"/> Mejorar la gestión <input type="checkbox"/> Trazabilidad <input type="checkbox"/> Servicio postventa <input type="checkbox"/> Mejorar el clima de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aumentar la producción <input type="checkbox"/> Mejorar la productividad <input type="checkbox"/> Orden y limpieza <input type="checkbox"/> Implementar buenas prácticas de manufactura <input type="checkbox"/> Mejorar la seguridad e higiene <input type="checkbox"/> Reducir los tiempos de entrega <input type="checkbox"/> Mejorar atención y/o satisfacción de clientes <input type="checkbox"/> Minimizar fallas <input type="checkbox"/> Incrementar las ventas <input type="checkbox"/> Mejorar la imagen de la empresa <input type="checkbox"/> Captar nuevos mercados <input type="checkbox"/> Fijar precios <input type="checkbox"/> Reducir costos <input type="checkbox"/> Mejorar la administración <input type="checkbox"/> Acceder a fuentes de financiamiento <input type="checkbox"/> Mejorar la rentabilidad <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles? |
|--|---|

III. MOTIVACIÓN PARA LA POSTULACIÓN Y COMPROMISOS

15. ¿Qué motiva la postulación de la empresa; cuáles son los dos principales resultados que espera lograr de la Asistencia Técnica brindada?

- a)
- b)

16. ¿La empresa tiene la posibilidad de financiar a su costo (o de acceder a financiamiento) los recursos humanos y las inversiones necesarias para implementar la mejora de la gestión de la producción o del servicio que se identifiquen en el marco de la asistencia técnica?

SI NO

17. ¿La empresa se compromete a designar un referente/contraparte que trabaje con los técnicos que realizarán la asesoría y a participar activamente en las distintas instancias de seguimiento, tutoría y evaluación que se requieran?

SI NO

IV. COMENTARIOS

VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA Y FIRMA

Las respuestas dadas anteriormente son verdaderas y completas según mi leal saber y entender.

| | | |
|--|--|-------|
| Firma y aclaración por parte de la empresa | | |
| Cédula de Identidad | | Fecha |

ANEXO 14.

Informe de resultados de un proceso de selección de empresas beneficiarias

1. ANTECEDENTES

Breve presentación de:

- La/las Instituciones convocantes.
- Alcances de la asistencia técnica.
- Período de inscripción y forma de postulación.

2. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN

Detallar cómo se conforman el comité de evaluación, nombre e Institución de los miembros del mismo.

| MIEMBROS DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN | |
|-----------------------------------|-------------|
| NOMBRE | INSTITUCIÓN |
| | |
| | |
| | |

3. PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS POSTULADAS

En función de lo establecido en las Bases de la convocatoria, se explicita la cantidad de cupos para las asistencias técnicas.

El proceso de selección tuvo las siguientes etapas:

1. Elaboración del listado de empresas postuladas.
2. Estudio de los formularios de inscripción y documentación complementaria presentada por las unidades productivas postuladas.
3. Definición de una lista de empresas a convocar a entrevistas individuales, por parte de los miembros del Comité de Evaluación (CE).
4. Realización de las entrevistas a representantes de las empresas por parte del CE.
5. Definición de la lista de MYPES beneficiarias de la asistencia técnica y lista de espera de vacantes, por parte de los miembros del CE.

4. RESULTADOS DEL PROCESO SELECCIÓN

El Comité de Evaluación reunido en pleno el (día)... en (lugar)... realizó las entrevistas a representantes de las empresas preseleccionadas. En función de la información presentada y los resultados de las entrevistas individuales y de acuerdo a lo estipulado en las bases de la convocatoria y los objetivos

del Proyecto, acordaron el listado de empresas beneficiarias y listado de espera, según se detalla a continuación:

| LISTADO DE EMPRESAS SELECCIONADAS COMO BENEFICIARIAS | |
|--|---------------------|
| <i>DENOMINACIÓN COMERCIAL</i> | <i>DEPARTAMENTO</i> |
| | |
| | |
| LISTADO DE EMPRESAS EN LISTA DE ESPERA DE POSIBLES VACANTES | |
| <i>DENOMINACIÓN COMERCIAL</i> | <i>DEPARTAMENTO</i> |
| | |
| | |

ANEXO 15.

Notificación de selección y Compromiso de participación por parte de las MYPES

PRIMERO. NOTIFICACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA. Por la presente, _____, Cédula de Identidad N° _____, en representación de la Empresa _____, RUT N° _____, me notifico que nuestra empresa ha sido seleccionada para recibir Asistencia Técnica para la mejora de la gestión productiva o de servicios, que será brindada por... (*institución responsable*)

SEGUNDO. COMPROMISO DE LA EMPRESA. En el marco de esta asistencia técnica, la Empresa/ Unidad Productiva (en adelante UP) por mi representada, se compromete a:

- a. Brindar la información necesaria a los técnicos con el fin de que éstos puedan realizar correctamente el apoyo técnico y la supervisión, para la mejora de la gestión productiva o de servicios. Dicha información tendrá carácter reservado y confidencial y se empleará únicamente para el desarrollo de las actividades y con fines estadísticos de manera de evaluar los resultados e impactos del Proyecto.
- b. Designar al menos un referente/contraparte de la UP, que sea idóneo y destine tiempo y trabajo a la identificación, definición e implementación de las acciones necesarias para la mejora de la gestión productiva o de servicios, acordadas en el plan de mejoras.
- c. Recibir en la UP al equipo de técnicos, aportando las condiciones de infraestructura que permitan realizar las actividades de asistencia en forma eficaz.
- d. Dar seguimiento a las acciones acordadas con los técnicos, según lo documentado en el Plan de Trabajo que se definirá conjuntamente con la UP y se firmará por ambas Instituciones, en un máximo de ... días desde la firma del presente Compromiso.
- e. Cumplir y participar activamente en todas las instancias de asesoría, seguimiento y evaluación que se requieran, las que se establecerán en el plan de trabajo y/o en acuerdos posteriores generados durante el proceso de mejora de la gestión productiva o de servicios.
- f. Financiar a su costo los recursos humanos y las inversiones necesarias para concretar la mejora de la gestión productiva o de servicios identificada.
- g. Permitir el uso del nombre de la UP para fines de difusión del proyecto y proporcionar la información requerida para las evaluaciones correspondientes.

TERCERO. APORTES DE ... (*Institución responsable del proyecto*). ... en el marco del ... asume los costos de honorarios, traslados y viáticos de los técnicos asesores, ... (*detallar otros aportes*).

CUARTO. ALCANCES DE LA ASISTENCIA TÉCNICA. La Asistencia Técnica será brindada por... (*detallar origen institucional de los técnicos que realizarán las asistencias*).

La Asistencia Técnica procurará en seis meses (dos para el diagnóstico y elaboración del plan de mejoras, y cuatro para la asistencia técnica y seguimiento) desarrollar y profundizar aquellas competencias y herramientas de gestión prioritarias para la mejora de los factores que inciden en la

competitividad y rentabilidad del emprendimiento, y por lo tanto, en su sostenibilidad. Es así que la asistencia técnica propuesta busca:

- a. Estimular procesos de cambio.
- b. Transferir herramientas de gestión integral de manera que permitan al empresario conocer y controlar las distintas áreas de su emprendimiento.
- c. Guiar en la detección y fortalecimiento de las competencias, tanto personales como empresariales, para desarrollar ventajas competitivas para la empresa.

Las actividades se desarrollarán entre los meses de ... e implicarán la realización conjuntamente con la empresa de:

- **Diagnóstico inicial y definición del plan de trabajo:** diagnóstico de las Unidades Productivas postuladas y seleccionadas, donde conjuntamente con los responsables de las mismas se identificarán las acciones de mejoras de gestión necesarias, y se definirá y acordará el plan de trabajo para su implementación en los cuatro meses subsiguientes. Estas actividades se desarrollarán entre los meses de ..., a través de al menos dos visitas de los técnicos que realizarán las asistencias técnicas.
- **Asistencia Técnica para la implementación de las mejoras:** el equipo de técnicos realizará una visita ... (*semanal, quincenal, ...*) a la empresa para realizar el seguimiento del plan de trabajo acordado, asistiendo técnicamente la implementación de las acciones correctivas, ajustes o reformulaciones necesarias, en la medida que se vayan cumpliendo las etapas.

QUINTO. SOBRE EL ACUERDO DE PLAN DE TRABAJO. En un plazo máximo de ... días desde la firma del presente compromiso, los técnicos designados por ... (*institución responsable*) y el personal designado por la UP, elaborarán el Plan de Trabajo de la asistencia técnica. El mismo se plasmará en un Acuerdo de Plan de Trabajo, privativo de la UP e intransferible, que será firmado por un representante de ... (*institución responsable*) y el responsable de la UP. En dicho Acuerdo se establecerá:

- a. Las actividades y plazos a realizarse en el marco de la asistencia técnica, a fin de implementar mejoras concretas en la gestión productiva o de servicios.
- b. La o las personas responsables de la UP frente al proyecto.
- c. Que una vez firmado el Acuerdo la UP deberá respetarlo, tomándose cualquier incumplimiento al mismo como incumplimiento del contrato con el Proyecto, pudiendo la UP quedar excluida del mismo.
- d. Que la UP cumplirá y participará activamente en todas las instancias de asesoría, difusión y evaluación que se establezcan en el Acuerdo de Plan de Trabajo.

SEXTO. CONFIDENCIALIDAD. Toda la información utilizada por el equipo de técnicos y la UP en el marco de esta Asistencia Técnica, es confidencial y en consecuencia las partes se comprometen a mantener dicha información bajo reserva, tomando las medidas necesarias para dichos efectos.

SÉPTIMO. SOBRE LA DESVINCULACIÓN DE LA UP. La desvinculación de la UP del Proyecto ocurrirá cuando:

- a. Se venza el plazo establecido en el Acuerdo de Plan de Trabajo.
- b. Ocurra un desvío de los objetivos, o el plan de trabajo se evalúe como inviable por parte del equipo responsable de la asistencia técnica.
- c. Se incurra en riesgos ciertos para la seguridad humana, ambiental y/o patrimonial de la UP o de las Instituciones y personas que intervienen.
- d. Se desarrollen actividades fuera de los marcos legales nacionales o departamentales.

- e. Se caiga en infracciones reiteradas por el incumplimiento de las cláusulas del Acuerdo de Plan de Trabajo.

En el momento de la desvinculación los responsables de la UP no podrán utilizar el nombre de las Instituciones integrantes del Proyecto, ni de ninguno de sus servicios, a menos que se realice un nuevo acuerdo que así lo establezca.

OCTAVO. OTRAS CONSIDERACIONES GENERALES.

- a. La participación de la UP en el Proyecto está condicionada a la aceptación de los términos establecidos en estas cláusulas, incluido el acuerdo de confidencialidad.
- b. La permanencia de la UP dentro del Proyecto estará sujeta al cumplimiento de los plazos establecidos para cada una de las etapas de seguimiento, establecidos en el Acuerdo de Plan de trabajo y/o acordados en reuniones específicas entre la UP y el equipo de técnicos.
- c. Es responsabilidad exclusiva de la UP, verificar que su actuación no vulnere los derechos de terceros. Ninguna de las Instituciones que forman parte del Proyecto se hace responsable por cualquier violación de propiedad industrial o derecho de autor realizada por la UP.
- d. El Proyecto en general y ninguna de las Instituciones participantes del mismo en particular, responderán en ningún caso por obligaciones contraídas por las UP frente a proveedores, empleados, entes públicos o terceros.
- e. La Coordinación del Proyecto promoverá la evaluación permanente de la asistencia técnica ofrecida, con el fin de mejorarla y ampliarla, siendo obligación de los UP el brindar la información en la forma que se le solicite, para estos fines.
- f. Todos los casos no previstos en este Compromiso, serán resueltos unilateralmente por la coordinación del Proyecto.

Se firma la presente, en la ciudad de _____, a los _____ días del mes de ... de 20...

Firma: _____

Aclaración: _____

Dirección de la Empresa/Unidad Productiva: _____

Correo electrónico: _____

Teléfono de contacto: _____

ANEXO 16.

Formulario de Diagnóstico General MIEM-DINAPYME



MIEMDINAPYME

DIRECCIÓN NACIONAL DE ARTESANÍAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

PROGRAMA DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD Y PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

DIAGNOSTICO GENERAL

Fecha:

| DATOS GENERALES |
|-----------------------|
| Nombre de la empresa: |
| Dirección: |
| Contacto: |
| RUT: |
| Sector: |
| Código CIU: |
| Teléfono: |
| E-mail: |
| Página Web: |
| ASESOR TÉCNICO: |
| Tutor: |

| ANTECEDENTES |
|--|
| Ha realizado consultorías previamente? |
| ¿En qué áreas? |
| ¿Cuándo fue la última vez? |
| Cuenta con asesores externos: |
| Breve Historia de la Empresa |

| DIRECCIÓN | |
|--|--|
| Directores (Nombre, Responsabilidades y Tareas) | |
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| Empleados (Nombre, Responsabilidades y Tareas) | |
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |

| PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA |
|--|
| Visión y como fue obtenida. (Visión: dirección estratégica de largo plazo de la organización. Imagen mental de un estado futuro posible, deseable) |
| Misión y como fue obtenida ¿Es compartida por todos los empleados? (Misión: propósito básico y alcance de las operaciones de la organización) |
| ¿Cuáles son los planes de desarrollo a corto y mediano plazo? |
| ¿Cuáles actividades planifican? |
| ¿Define objetivos de rentabilidad al año? |
| ¿Define objetivos de ventas? (Anuales, Semestrales, Trimestrales) |
| ¿Tiene objetivos de control de costos? ¿Cómo los fija? ¿En qué áreas? |
| ¿Desarrollo de nuevos productos? ¿Metodología? |
| ¿Ha realizado algún tipo de innovación en los últimos dos años? |
| ¿En qué áreas le es difícil tener buenos resultados o piensa que puede mejorar? |
| Nivel de formación de los directores y gerentes/Áreas de conocimiento |

| MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN |
|--|
| DEPARTAMENTO COMERCIAL |
| ¿Cuenta con un departamento comercial? ¿Cuál es su estructura? |
| ¿Se planifican las ventas? ¿Con qué frecuencia? ¿Quién hace el plan de ventas? ¿Cómo lo controla? |

¿Cómo vende?

- ¿Directo?
- ¿Distribuidor?
- ¿Sobre pedido?

Ventas netas de los últimos 3 años:

- 2012
- 2013
- 2014

CLIENTES

¿Quiénes son sus clientes?

¿Cómo se enfoca al cliente?

¿Qué necesidades satisface?

¿Cómo determina su segmento?

PRODUCTOS

¿Cuántos ítems (productos) maneja?

¿Conoce la incidencia de los mismos en su facturación?

MARKETING

¿Cuenta con un Plan de Marketing? ¿Cómo se desarrolla?

¿Cómo promociona sus productos?

POSICIONAMIENTO

¿Qué posición ocupa en el mercado?

¿Quiénes son sus principales competidores?

¿En qué aspectos se considera más fuerte que ellos?

EXPORTACIONES

| Comercio exterior | Porcentaje de la facturación que se exporta | | | | |
|---------------------------|---|--|--|--|--|
| | _____ | | | | |
| | (*) % | | | | |
| Destinos (*) | | | | | |
| % del total exportado (*) | | | | | |

¿Cuenta con un departamento o persona encargada de comercio exterior?

En caso de No, ¿cómo las gestiona?

| |
|--|
| Productos exportados y/o productos que quiere exportar |
| Mercados a los que exporta |
| ¿Han avanzado en una estrategia explícita hacia los mercados potenciales? |
| ¿En qué áreas ha encontrado dificultades a la hora de exportar? |
| Financiera |
| Producción |
| Gestión de comercio exterior |
| Conocimiento de mercados y clientes |
| Conocimiento de la competencia en el exterior |
| Conocimiento de productos (adaptaciones: calidad, packaging, otros) |
| Proveedores |
| Otros (especificar): |

| PRODUCCION |
|--|
| ¿Cuántas líneas de Producción tiene definidas? |
| ¿Cómo hace el plan de producción? |
| ¿Cómo lo controla? |
| ¿Tiene definidos métodos de producción y tiempos de procesos? |
| ¿Tiene control de las eficiencias de producción y consumo de materias primas? |
| ¿Qué porcentaje de reprocesos tiene? |
| ¿Cómo gestiona los reprocesos? |
| ¿Cuántos turnos trabaja la planta? |
| Equipos de producción más importantes: |
| Mantenimiento: |
| Preventivo? |
| Correctivo? |
| Antigüedad de la tecnología utilizada (expresada en años) |
| Sistemas de Producción: |
| Sistema de Fabricación propia |
| Subcontratistas % |

| | |
|--|---|
| Fabricación a pedido | % |
| Fabricación para stock | % |
| ¿Cómo calcula sus costos de producción? | |
| Capacidad de producción | |
| Teórica: | |
| Utilizada realmente: | |

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

| |
|---|
| ¿Tienen una Política de SYSO? |
| ¿Está documentada? |
| ¿Ha sido difundida? |
| ¿Tienen indicadores sobre ocurrencia de accidentes, incidentes, anomalías? |

ORDEN Y LIMPIEZA

| |
|--|
| ¿Tienen algún sistema de evaluación del OYL en las instalaciones? |
| ¿Hay algún responsable? (Visualización del consultor). |

MEDIO AMBIENTE

| |
|------------------------------------|
| ¿Tienen una Política de MA? |
| ¿Está documentada? |
| ¿Ha sido difundida? |
| Cómo se implementa? |

CALIDAD

| |
|---|
| ¿Tiene alguna certificación de Calidad? ¿Cuál? ¿están interesados en certificar? |
| ¿Tienen indicadores sobre reclamos, devoluciones, nivel de satisfacción de los clientes? |
| ¿Tienen una Política de Calidad? ¿Está documentada? ¿Ha sido difundida? |
| ¿Tienen objetivos de Calidad? ¿Están documentados? ¿Han sido difundidos? |

INFRAESTRUCTURA

| |
|--|
| ¿La localización de la Empresa es adecuada a sus propósitos? Ventajas y desventajas |
| ¿El layout de la Planta es adecuado a sus propósitos? |
| ¿Existen zonas claramente delimitadas para el almacenamiento de materiales? |
| ¿Los depósitos están ubicados de manera que facilitan el control y el manejo de materiales? |
| ¿Existen zonas claramente delimitadas para la circulación de las personas y vehículos? |

- ¿Existen limitantes al desarrollo o crecimiento de la empresa asociadas a este factor?
- ¿Son los edificios y/o locales de la Empresa adecuados para sus propósitos?
- ¿Cuál es la condición general de los edificios? (estado de conservación y mantenimiento, aspecto, iluminación)

LOGISTICA

DISTRIBUCION

- ¿Cómo realizan la distribución de sus productos?
- ¿Cómo controla la cadena de distribución?
- ¿Tienen una planificación de las entregas?
- ¿Cómo se vincula con la planificación de la producción?
- ¿Se cumplen los planes de entrega?
- ¿Utilizan alguna herramienta para optimizar las rutas de distribución de sus productos?
- ¿Tienen alguna herramienta para controlarla?
- ¿Utilizan indicadores para la gestión de la distribución?
- ¿Cuáles?

COMPRAS

- ¿Cómo realizan las compras?
- ¿Tienen una planificación de las compras?
- ¿Cómo se vincula con la planificación de la producción?
- ¿Se cumplen los planes de compra?
- ¿Ha detectado proveedores estratégicos con quienes realizar algún tipo de acuerdo o alianza?
- ¿Cómo se relaciona con sus proveedores?

GESTIÓN DE STOCKS

- ¿Se generan stocks de materia prima, productos en proceso, inventarios intermedios, productos terminados, etc.?
- ¿Como los controla?

RRHH

- ¿Cuenta con políticas de RRHH?
- ¿Cuál es la política de ingreso de personal?

¿Tiene un reglamento interno, cómo toma las medidas disciplinarias?

DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES, ORGANIGRAMA Y PERFILES DE CARGO

Organigrama

Analiza los roles, la asignación de tareas, la delegación de funciones, el grado de documentación de estas tareas, de la diferencia entre lo escrito y lo que se realiza en la diaria.

¿Existe un reglamento interno de Derechos y Obligaciones?

IDONEIDAD TÉCNICA

¿El personal cuenta con la capacitación, experiencia y habilidades adecuadas para el desarrollo de las tareas?

¿Se encuentran las competencias técnicas (formación, tecnicaturas, carreras, habilidades necesarias, capacitaciones necesarias)?

¿Se definen objetivos por sector y/o individuales?

CAPACITACIÓN y DESEMPEÑO

¿Cuenta con un programa de capacitación para el personal?

Procesos de evaluar desempeño, si está definido, si es eficiente, grado de especialización en la tarea. Planes de Carrera, futuros ascensos.

ESTABILIDAD LABORAL-CLIMA INTERNO

Rotación, entendiendo por rotación renuncias por desmotivación, etc. y/o despidos.

Ausentismo.

CONOCIMIENTO

¿Cómo se gestiona el conocimiento? ¿Existen registros?

¿Qué pasa si se va un cargo clave?

¿Cuál es el grado de polifuncionalidad?

INCENTIVOS

¿La empresa cuenta con un programa de incentivos, premios, etc?

FINANZAS Y SISTEMAS DE INFORMACION

¿Conoce el margen de contribución de sus productos?

¿Qué indicadores maneja y controla?

¿A cuánto ascienden sus activos totales?

¿A cuánto ascienden sus activos fijos?

¿Cuenta con un presupuesto anual?

| |
|--|
| ¿Flujo de Caja? |
| ¿Balances? |
| Mensuales |
| Anuales |
| ¿Cómo financia sus operaciones? |
| ¿Cuándo hizo el último inventario físico? |
| ¿Tiene endeudamiento? ¿De qué tipo? |

SISTEMA CONTABLE

| |
|--|
| Cuáles son los sistemas de información disponibles? |
| ¿Qué herramientas tienen disponibles para tomar decisiones en las distintas áreas de la empresa? |
| ¿Quiénes acceden a la información disponible? |
| ¿Qué medidas utilizan para la protección de la información? (respaldos informáticos, uso de hardware software para la protección de computadoras y redes, protección de la documentación y registros) |
| Dispone de un sistema contable, dónde se realizan los registros? |
| Donde se efectúa el registro: en la empresa o se sub-contrata a un tercero? |
| ¿Con qué finalidad se utiliza la información que genera el sistema contable? |
| <ul style="list-style-type: none"> a. Apoyo a la gestión empresaria b. Apoyo para el control patrimonial c. A los efectos fiscales |

CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Existe disponibilidad del personal para efectuar cambios de Gestión?

EMPRESA FAMILIAR

| |
|---|
| ¿Qué generación está actualmente al frente? |
| ¿Cuántos integrantes están involucrados en la empresa? |
| ¿Qué funciones cumplen? |

MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

| |
|--|
| ¿Quién y cómo se ejerce el liderazgo? |
| ¿Cómo se motiva al personal? |
| ¿Cómo se realiza la toma de decisiones? |

TRABAJO EN EQUIPO

¿Se promueve el trabajo en equipo?

Existe cooperación entre los diferentes sectores?

Existe cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos?

ORIENTACIÓN A OBJETIVOS

¿Se definen objetivos?

¿Cómo?

¿Se trabaja sobre un plan en cada sector?

¿Cómo evalúa el cumplimiento?

¿Qué pasa si no se logran los objetivos?

ORIENTACIÓN AL MERCADO

¿El cliente es el centro del negocio?

¿Cómo lo trata?

¿Qué tipo de cliente tiene?

Relacionamiento con el exterior

¿Cómo se responde a los factores externos, proveedores, relación con entidades, institutos técnicos, financieros, calidad?

¿Pertenece a alguna Asociación Gremial?

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Fortalezas

Debilidades

Perspectivas de futuro

ANEXO 17.

Plan de Fortalecimiento y Mejora MIEM-DINAPYME



MIEMDINAPYME

DIRECCIÓN NACIONAL DE ARTESANÍAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

PROGRAMA DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD Y PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

PLAN DE FORTALECIMIENTO Y MEJORA

Fecha:

| I. Datos generales | |
|---|--------------------------------|
| Nombre de la empresa: | |
| Nombre del responsable de la empresa: | |
| N° de Solicitud: | |
| Asesor: | |
| II. Descripción General: | |
| Sector: | |
| Giro de la Empresa: | |
| Antigüedad: | |
| Integración Social: | |
| Breve Historia: | |
| III. Objetivos: | |
| Objetivos de la empresa de corto y mediano plazo: | |
| IV. Diagnóstico por Área | |
| 1. Planificación Estratégica | Prioridad: (Alta, Media, Baja) |
| Recomendaciones: | |
| 2. Marketing y Comercialización | Prioridad (Alta, Media, Baja) |
| Recomendaciones: | |

| | |
|--|-------------------------------|
| 3. Exportaciones | Prioridad (Alta, Media, Baja) |
| Recomendaciones: | |
| 4. Producción | Prioridad (Alta, Media, Baja) |
| Recomendaciones: | |
| 5. Logística | Prioridad (Alta, Media, Baja) |
| Recomendaciones: | |
| 6. Recursos Humanos | Prioridad (Alta, Media, Baja) |
| Recomendaciones: | |
| 7. Finanzas y Sistemas de información | Prioridad (Alta, Media, Baja) |
| Recomendaciones: | |
| V. Resumen de Recomendaciones (Ordenado por Prioridades) | |
| De acuerdo al análisis previamente realizado y teniendo como objetivo apoyar a _____ en un proceso de crecimiento sostenible a través de la mejora de su competitividad, trabajar en un programa de fortalecimiento de áreas de acuerdo a la siguiente propuesta de trabajo: | |
| ETAPA I | |
| ETAPA II | |
| Firma y Nombre del técnico | |

ANEXO 18.

Plan de Trabajo para asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión

PLAN DE TRABAJO

| | |
|-----------------------------------|--|
| Departamento: | |
| Nombre de la empresa: | |
| Responsable por la empresa: | |
| Período de la Asistencia Técnica: | |
| Técnicos designados: | |

| | |
|------------------|--|
| OBJETIVO: | |
| | |

| RESULTADOS ESPERADOS (META)/ACTIVIDADES | INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE RESULTADOS | CRONOGRAMA | | | | | |
|---|--|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | mes 1 | mes 2 | mes 3 | mes 4 | mes 5 | mes 6 |
| 1. Resultado 1 | | | | | | | |
| Actividad 1.1 | | | | | | | |
| Actividad 1.2 | | | | | | | |
| Actividad 1.3 | | | | | | | |
| 2. Resultado 2 | | | | | | | |
| Actividad 2.1 | | | | | | | |
| Actividad 2.2 | | | | | | | |
| Actividad 2.3 | | | | | | | |
| Actividad 2.4 | | | | | | | |
| Actividad 2.5 | | | | | | | |

Firma por empresa

Firma por (*institución responsable de la AT*)

Técnico 1

Técnico 2

Técnico 3

NOTAS:

Los resultados deben ser concretos y tangibles.

Los indicadores de seguimiento deben ser cuantificables

ANEXO 19.

Acuerdo de Plan de Trabajo para asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión

PRIMERO. REPRESENTANTES DE LA EMPRESA. Por la presente, _____, Cédula de Identidad N° _____, en representación de la Empresa/Unidad Productiva _____, RUT N° _____ acepto el Plan de Trabajo adjunto a este Acuerdo y notifico que la empresa designa como referente/contraparte de la misma para el trabajo en asistencia técnica en gestión a _____ Cédula de Identidad N° _____.

SEGUNDO. TÉCNICO RESPONSABLE DESIGNADO POR ... (Institución responsable del proyecto) Y ALCANCE DE LA ASISTENCIA TÉCNICA. ... (Institución responsable del proyecto) ha designado como técnico responsable para asistir a la UP en el desarrollo del plan de trabajo para la mejora en gestión antes mencionado, a _____ Cédula de Identidad N° _____.

TERCERO. ALCANCE DEL PLAN DE TRABAJO. El Plan de Trabajo adjunto a este Acuerdo fue elaborado conjuntamente con el técnico responsable y los representantes de la UP. En el mismo se establecen:

- a. Las actividades y plazos a realizarse en el marco de la asistencia técnica, a fin de desarrollar el plan de trabajo para la mejora en gestión.
- b. El tipo de asistencia a brindar a la UP.

CUARTO. COMPROMISO DE LAS PARTES. La UP y los técnicos designados por ... (Institución responsable del proyecto), se comprometen a respetar lo previsto en el Plan de Trabajo, tomándose cualquier incumplimiento al mismo como incumplimiento del contrato con el Proyecto, pudiendo la UP quedar excluida del mismo.

Asimismo, la UP se compromete participar activamente en todas las instancias de asesoría y visitas técnicas de las etapas establecidas en el Acuerdo de Plan de Trabajo, así como en las actividades de difusión y evaluación del proyecto.

Por su parte, los técnicos designados por ... (Institución responsable del proyecto), se comprometen a asistir técnicamente a la UP en la mejora de sus capacidades de gestión, de acuerdo al plan de trabajo y a través de visitas semanales a la UP, llamadas telefónicas y correos electrónicos.

QUINTO. CONFIDENCIALIDAD. Toda la información utilizada por el equipo técnico de ... (Institución responsable del proyecto) y la UP en el marco de esta Asistencia Técnica en Gestión, es confidencial y en consecuencia todas las partes se comprometen a mantener dicha información bajo reserva, tomando las medidas necesarias para dichos efectos.

SEXTO. SOBRE LA DESVINCULACIÓN DE LA UP. La desvinculación de la UP del Proyecto ocurrirá cuando:

- a. Se venza el plazo o se incumpla cualquier otro ítem establecido en el Acuerdo de Plan de Trabajo.
- b. Ocurra un desvío de los objetivos, o el plan de trabajo se evalúe como inviable por parte del equipo técnico de ... (*Institución responsable del proyecto*).
- c. Se incurra en riesgos ciertos para la seguridad humana, ambiental y/o patrimonial de la UP o de las Instituciones y personas que intervienen.
- d. Se desarrollen actividades fuera de los marcos legales nacionales o departamentales.
- e. Se caiga en infracciones reiteradas por el incumplimiento de las cláusulas del Acuerdo de Plan de Trabajo.

En el momento de la desvinculación los responsables de la UP no podrán utilizar el nombre de las Instituciones integrantes del Proyecto, ni de ninguno de sus servicios, a menos que se realice un nuevo acuerdo que así lo establezca.

SÉPTIMO. OTRAS CONSIDERACIONES GENERALES.

1. La permanencia de la UP dentro del Proyecto estará sujeta al cumplimiento de los plazos indicados para cada una de las etapas de seguimiento, establecidos en el Acuerdo de Plan de trabajo y/o acordados en reuniones específicas entre la UP y el equipo de técnico designado por ... (*Institución responsable del proyecto*).
2. Es responsabilidad exclusiva de la UP, verificar que su actuación no vulnere los derechos de terceros. Ninguna de las Instituciones que forman parte del Proyecto se hace responsable por cualquier violación de propiedad industrial o derecho de autor realizada por la UP.
3. El Proyecto en general y ninguna de las Instituciones participantes del mismo en particular, responderán en ningún caso por obligaciones contraídas por las UP frente a proveedores, empleados, entes públicos o terceros.
4. La Coordinación del Proyecto promoverá la evaluación permanente de la asistencia técnica ofrecida, con el fin de mejorarla y ampliarla, siendo obligación de los UP el brindar la información en la forma que se le solicite, para estos fines.
5. Todos los casos no previstos en este Acuerdo y en el Plan de Trabajo adjunto, serán resueltos unilateralmente por la coordinación del Proyecto.

Se firma el presente, en la ciudad de _____, a los ____ días del mes de _____ de 20...

POR ... (*Institución responsable del proyecto*):

Firma: _____

Aclaración: _____

POR LA UNIDAD PRODUCTIVA:

Firma: _____

Aclaración: _____

ANEXO 20.

Seguimiento de un Plan de Trabajo para asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión

SEGUIMIENTO DE PLAN DE TRABAJO

| | |
|-----------------------------------|--|
| Departamento: | |
| Nombre de la empresa: | |
| Responsable por la empresa: | |
| Período de la Asistencia Técnica: | |
| Técnicos designados: | |

| | |
|------------------|--|
| OBJETIVO: | |
| | |

| RESULTADOS ESPERADOS (META)/ ACTIVIDADES | INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE RESULTADOS | FECHA CONVENIDA | CONFORMIDAD con la actividad | | OBSERVACIONES | SEGUIMIENTO DE INDICADORES | | |
|--|--|-----------------|------------------------------|----------|---------------|----------------------------|-------|---------|
| | | | en tiempo | en forma | | mes 1 | mes 2 | mes ... |
| 1. Resultado 1 | | | | | | | | |
| Actividad 1.1 | | | | | | | | |
| Actividad 1.2 | | | | | | | | |
| Actividad 1.3 | | | | | | | | |
| 2. Resultado 2 | | | | | | | | |
| Actividad 2.1 | | | | | | | | |
| Actividad 2.2 | | | | | | | | |
| Actividad 2.3 | | | | | | | | |
| Actividad 2.4 | | | | | | | | |
| Actividad 2.5 | | | | | | | | |

ANEXO 21.

Informe de visitas técnicas a empresas

EMPRESA:

FECHA:

LUGAR DE REUNIÓN:

HORARIO DE REUNIÓN:

PARTICIPANTES:

TEMAS TRATADOS:

| |
|--|
| |
|--|

ACCIONES A REALIZAR, RESPONSABLES Y PLAZOS:

| Acciones a realizar | Responsable | Plazo |
|---------------------|-------------|-------|
| | | |

OBSERVACIONES:

| |
|--|
| |
|--|

PRÓXIMA REUNIÓN:

Fecha:

Temas:

FIRMAS: _____

ANEXO 22.

Informe de Avance del Plan de Trabajo

Fecha de elaboración del informe:

Firma del Técnico responsable:

1. DATOS GENERALES

| | |
|-----------------------|--|
| Departamento: | |
| Nombre de la empresa: | |
| Técnico responsable: | |

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

Sector:

Giro de la Empresa:

Antigüedad:

Integración Social:

3. OBJETIVOS DE LA EMPRESA DE CORTO Y MEDIANO PLAZO

| |
|--|
| |
|--|

4. PRIORIZACIÓN DE ÁREAS EN BASE AL DIAGNÓSTICO

| ÁREA CON PRIORIDAD ALTA | RECOMENDACIÓN |
|-------------------------|---------------|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |

| ÁREA CON PRIORIDAD MEDIA | RECOMENDACIÓN |
|--------------------------|---------------|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |

5. ACTIVIDADES REALIZADAS AL ...:

| FECHA DE LA VISITA | PARTICIPANTES | TEMAS TRATADOS |
|--------------------|---------------|----------------|
| | | |
| | | |
| | | |

FECHA DE FIRMA DEL ACUERDO DE PLAN DE TRABAJO:

OTRAS ACTIVIDADES REALIZADAS:

6. RESULTADOS ALCANZADOS AL ...:

(de los resultados previstos en el Plan de Trabajo)

ANEXO 23.

Informe final de asistencia técnica a MYPES en mejora de gestión y planilla radar

1. DATOS GENERALES

| | |
|---------------------------------------|--|
| Departamento: | |
| Denominación comercial de la empresa: | |
| Razón Social: | |

DESCRIPCIÓN GENERAL

Sector:

Giro de la Empresa:

Antigüedad:

Integración Social:

2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA DE CORTO Y MEDIANO PLAZO

| |
|--|
| |
|--|

3. SITUACIÓN INICIAL: ÁREAS DE INTERVENCIÓN PRIORIZADAS EN BASE AL DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES

| ÁREA CON PRIORIDAD ALTA | RECOMENDACIÓN |
|-------------------------|---------------|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |

| ÁREA CON PRIORIDAD MEDIA | RECOMENDACIÓN |
|--------------------------|---------------|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |

4. SITUACIÓN AL FINALIZAR LA ASISTENCIA TÉCNICA *(detallar claramente las principales mejoras implementadas y el estado de situación actual de la UP, luego de la asistencia)*

5. HERRAMIENTAS TRANSFERIDAS, EVIDENCIA DE USO Y COMENTARIOS SOBRE SU APLICACIÓN *(detallar las herramientas que fueron transferidas, evaluando cómo fueron aplicadas por la empresa)*

6. CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO

| RESULTADOS ESPERADOS (META)/ ACTIVIDADES | INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE RESULTADOS |
|---|---|
| 1. Resultado 1 | |
| Actividad 1.1 | |
| Actividad 1.2 | |
| Actividad 1.3 | |
| 2. Resultado 2 | |
| Actividad 2.1 | |
| Actividad 2.2 | |
| Actividad 2.3 | |
| Actividad 2.4 | |
| Actividad 2.5 | |

7. RECOMENDACIONES *(establecer los principales desafíos que enfrenta la empresa para continuar con las acciones de mejora y profundizar en el uso de las herramientas de gestión implementadas o nuevas herramientas/acciones requeridas).*

8. PLANILLA RADAR FINAL *(adjuntar la planilla)*

9. APROBACIÓN DEL INFORME FINAL

Fecha de elaboración del informe:

Firma y aclaración del/los Técnicos Responsables de la Asistencia Técnica:

Fecha de aprobación del informe por la Empresa:

Firma y aclaración del Responsable por la Empresa:

ANEXO 24.

Formulario de evaluación del proceso de asistencia técnica en mejora de gestión, por parte de las MYPES

Fecha: ____/____/____ Nombre: _____

Unidad Productiva: _____

Solicitamos su colaboración para ayudarnos a evaluar la experiencia de asistencia técnica realizada. La información que Usted provea será muy valiosa, ya que nos permitirá mejorar a futuro, y sus respuestas serán mantenidas en reserva. Le solicitamos tenga a bien completar el siguiente cuestionario con absoluta sinceridad.

Para cada aspecto a evaluar indicar de 1 a 5 su opinión sobre los mismos, de acuerdo con los criterios de clasificación detallados a continuación:

Criterio de clasificación:

1. Deficiente (mucho menor/peor de lo esperado/deseado)
2. Regular (menor/peor de lo esperado/deseado)
3. Bueno (justo lo esperado/deseado)
4. Muy bueno (mayor/mejor que lo esperado/deseado)
5. Excelente (mucho mayor/mejor que lo esperado/deseado)

EVALUACIÓN GENERAL

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Cumplimiento del plan de trabajo acordado | <input type="checkbox"/> |
| 2. Metodología para el desarrollo del producto propuesta por el equipo técnico | <input type="checkbox"/> |
| 3. Nivel de participación de su empresa durante el período de la asistencia técnica | <input type="checkbox"/> |
| 4. Cumplimiento de expectativas de los resultados obtenidos | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

5. Coordinación y organización

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

6. ¿Visualiza mejoras en su Unidad Productiva relacionadas a la realización de la asistencia técnica? ¿En qué aspectos?

7. ¿Recomendaría estas actividades a otras Unidades Productivas? ¿Por qué?

METODOLOGÍA DE TRABAJO

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8. Frecuencia y tiempo dedicado por el equipo técnico en las visitas realizadas | <input type="checkbox"/> |
| 9. Información solicitada a la Unidad Productiva | <input type="checkbox"/> |
| 10. Tiempo insumido por la Unidad Productiva durante la asistencia técnica | <input type="checkbox"/> |
| 11. Duración de la asistencia técnica | <input type="checkbox"/> |
| 12. Claridad y contenido de los registros e informes entregados por los técnicos | <input type="checkbox"/> |
| 13. Temáticas abordadas en la asistencia técnica | <input type="checkbox"/> |

Otros comentarios sobre la metodología de trabajo:

SOBRE EL EQUIPO DE TÉCNICOS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 14. Dominio de los temas tratados | <input type="checkbox"/> |

15. Capacidad de transmitir conocimientos y esclarecer dudas

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

16. Accesibilidad, disponibilidad ante solicitudes o consultas

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

17. Cumplimiento de compromisos asumidos (horarios, materiales a enviar, etc.)

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

18. Relacionamiento interpersonal

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

Otros comentarios sobre el equipo de técnicos:

Por favor, exprese aquí otros comentarios y/o sugerencias que desee:

ANEXO 25.

Ficha de inscripción de MYPES en desarrollo de nuevos productos o servicios

I. DATOS DE LA EMPRESA / ORGANIZACIÓN

Denominación comercial: _____
Razón social: _____
Persona de contacto: _____
Domicilio: _____ Ciudad/Localidad: _____
Departamento: _____
Correo electrónico: _____ Teléfono: _____
Página web: _____
Rubro: _____

¿Es empresa familiar?: SI NO

Cantidad de personas que integran la empresa/organización: _____
Cantidad de personas con dedicación total (full-time): _____
Año de fundación o de comienzo de actividad de la empresa: _____

Nivel de formalización de la empresa:

DGI N° RUT: _____
BPS N° Registro BPS: _____
Otros organismos ¿Cuáles? _____
En trámite de formalización Explique la etapa en la que se encuentra: _____

Forma jurídica de la empresa:

Unipersonal SRL
Sociedad de hecho Cooperativa
Otra ¿Cuál? _____

¿La empresa se encuentra dentro de la categoría de MYPE¹? SI NO

¿Utilizan herramientas informáticas? (Ej. word, excel, internet, mail) SI NO

¹ Según lo establecido en el Decreto N° 504/07 del 20 de diciembre del 2007, las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) son aquellas que ocupan entre 1 y 19 empleados y sus ventas no superan los 10 millones de UI de facturación anual (excluido el IVA).

Describa brevemente la actividad y los principales productos/servicios de su empresa/organización: _____

II. RESUMEN PUBLICABLE DE LA PROPUESTA DE PRODUCTO O SERVICIO A DESARROLLAR

Exponga los aspectos más relevantes de la propuesta, en un máximo de 100 palabras. El texto de éste ítem podrá ser utilizado en documentación pública y de difusión del Proyecto, a diferencia del resto del contenido de este formulario, que es de carácter confidencial.

III. PRODUCTO O SERVICIO A DESARROLLAR

1. Describa el producto o servicio que quiere desarrollar:
2. ¿Cuáles son los usos y aplicaciones previstas para el producto o servicio?
3. ¿Existe alguna etapa de desarrollo del producto/servicio en su empresa? Describa la situación actual.

IV. ANÁLISIS DE MERCADO

4. ¿Cuál estima que sería el mercado para su producto/servicio?:
5. ¿Quiénes serían sus principales consumidores/clientes?
6. ¿Qué problema o necesidad estaría solucionando?
7. ¿Cuánta gente estima que tiene este problema o necesidad?

V. ANÁLISIS COMPETITIVO

8. ¿A quiénes identifican como potenciales competidores?:
9. ¿Cuál sería la ventaja de su producto/servicio respecto a los ofrecidos por otras empresas?

VI. VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

10. Describa las instalaciones, equipos, materiales y recursos humanos disponibles para la concreción de la propuesta:

11. ¿La empresa tiene la posibilidad de financiar a su costo (o de acceder a financiamiento) los recursos humanos y las inversiones necesarias para concretar la producción del producto y/o implementación del servicio a desarrollar?

SI NO

12. ¿La empresa se compromete a designar un referente/contraparte que trabaje con los técnicos que realizarán la asesoría y a participar activamente en las distintas instancias de seguimiento y evaluación que se requieran?

SI NO

VII. COMENTARIOS

VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA Y FIRMA

Las respuestas dadas anteriormente son verdaderas y completas según mi leal saber y entender.

| | | | |
|--|--|-------|--|
| Firma y aclaración por parte de la empresa | | | |
| Cédula de Identidad | | Fecha | |

RECEPCIÓN DE LA POSTULACIÓN (A COMPLETAR POR QUIEN RECIBE LA POSTULACIÓN)

Se entrega formulario de postulación completo y firmado SI NO

Se adjunta información probatoria de la empresa SI NO

Inscripción en DGI?

Inscripción en BPS?

En trámite de formalización:

| | | | |
|--|--|-------|--|
| Firma, aclaración y número del funcionario | | Fecha | |
|--|--|-------|--|

ANEXO 26.

Notificación de selección y Compromiso de participación por parte de las MYPES que recibirán asistencia técnica para el desarrollo de nuevos productos

PRIMERO. NOTIFICACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA. Por la presente, _____, Cédula de Identidad N° _____, en representación de la Empresa _____, RUT N° _____, me notifico que nuestra empresa ha sido seleccionada para recibir Asistencia Técnica de ... (*institución responsable de la asistencia*), para el desarrollo del ...

SEGUNDO. COMPROMISO DE LA EMPRESA. En el marco de esta asistencia técnica, la Empresa/ Unidad Productiva (en adelante UP) por mi representada, se compromete a:

- a. Brindar la información necesaria a los técnicos de ... (*institución responsable de la asistencia*), con el fin de que éstos puedan realizar correctamente el apoyo técnico y la supervisión, para el desarrollo del producto/servicio. Dicha información tendrá carácter reservado y confidencial y se empleará únicamente para el desarrollo de las actividades y con fines estadísticos de manera de evaluar los resultados e impactos del Proyecto.
- b. Designar al menos un referente/contraparte de la UP, que sea idóneo y destine tiempo y trabajo a la identificación, definición e implementación de las acciones necesarias para el desarrollo e implementación del producto/servicio.
- c. Recibir en la UP al equipo técnico designado, aportando las condiciones de infraestructura que permitan realizar las actividades de asistencia en forma eficaz.
- d. Dar seguimiento a las acciones acordadas con los técnicos de ... (*institución responsable de la asistencia*), según lo documentado en el Plan de Trabajo que se definirá conjuntamente con la UP y se firmará por ambas Instituciones, en un máximo de ... días desde la firma del presente Compromiso.
- e. Cumplir y participar activamente en todas las instancias de asesoría, visitas técnicas y evaluación que se requieran, las que se establecerán en el plan de trabajo y acuerdos posteriores generados durante el proceso de desarrollo e implementación del producto o servicio.
- f. Financiar a su costo los recursos humanos y las inversiones necesarias para concretar la producción de los productos o implementación de los servicios identificados y desarrollados.
- g. Permitir el uso del nombre de la UP para fines de difusión del proyecto y proporcionar la información requerida para las evaluaciones correspondientes.
- h. Participar en el evento de lanzamiento y otras actividades de difusión de los productos o servicios desarrollados en el marco del Proyecto. (*si corresponde*)

TERCERO. APORTES DE ... (*Institución responsable de la asistencia técnica*). ... asume los costos y financiamiento de: (*detallar aportes*).

CUARTO. ALCANCES DE LA ASISTENCIA TÉCNICA. Los técnicos designados asistirán técnicamente a la UP en el desarrollo e implementación del producto/servicio seleccionado, realizarán y/o supervisarán los testeos o ensayos requeridos para el desarrollo de los nuevos productos y visitarán

mensualmente la UP. Esta asistencia técnica, que tendrá una duración de entre ... (12 y 15 meses), ayudará a que las UP logren:

- a. Identificar cuáles son los productos/servicios más apropiados para ser desarrollados y sus características principales, en función de un análisis de viabilidad técnico-económica.
- b. Realizar pruebas a pequeña escala y/o piloto de una primera propuesta de producción (del producto) o implementación (del servicio).
- c. Realizar ensayos y testeos del producto/servicio, para su adecuación a la producción o implementación (análisis de desempeño, análisis sensorial u otros requeridos).
- d. Implementar el producto/servicios desarrollado en su unidad productiva, apoyados por tutorías en la producción e implementación, durante un período de (cuatro) meses.
- e. Dar seguimiento a las acciones acordadas con los técnicos, según lo documentado en el Plan de Trabajo.

QUINTO. SOBRE EL ACUERDO DE PLAN DE TRABAJO. En un plazo máximo de ... días desde la firma del presente compromiso, los técnicos designados y el personal designado por la UP, elaborarán el Plan de Trabajo de la asistencia técnica. El mismo se plasmará en un Acuerdo de Plan de Trabajo, privativo de la UP e intransferible, que será firmado por un representante de ... (*institución responsable de la asistencia*), y el responsable de la UP. En dicho Acuerdo se establecerá:

- a. Las actividades y plazos a realizarse en el marco de la asistencia técnica, a fin de desarrollar e implementar el producto/servicio seleccionado.
- b. El tipo de servicios y asistencia a brindar a la UP.
- c. La o las personas responsables de la UP frente al proyecto.
- d. Que una vez firmado el Acuerdo la UP deberá respetarlo, tomándose cualquier incumplimiento al mismo como incumplimiento del contrato con el Proyecto, pudiendo la UP quedar excluida del mismo.
- e. Que la UP cumplirá y participará activamente en todas las instancias de asesoría, visitas técnicas, difusión y evaluación que se establezcan en el Acuerdo de Plan de Trabajo.

SEXTO. CONFIDENCIALIDAD. Toda la información utilizada por el equipo técnico y la UP en el marco de esta Asistencia Técnica, es confidencial y en consecuencia ambas partes se comprometen a mantener dicha información bajo reserva, tomando las medidas necesarias para dichos efectos.

SÉPTIMO. SOBRE LA DESVINCULACIÓN DE LA UP. La desvinculación de la UP del Proyecto ocurrirá cuando:

- a. Se venza el plazo establecido en el Acuerdo de Plan de Trabajo.
- b. Ocurra un desvío de los objetivos, o el plan de trabajo se evalúe como inviable por parte del equipo responsable de la asistencia técnica.
- c. Se incurra en riesgos ciertos para la seguridad humana, ambiental y/o patrimonial de la UP o de las Instituciones y personas que intervienen.
- d. Se desarrollen actividades fuera de los marcos legales nacionales o departamentales.
- e. Se caiga en infracciones reiteradas por el incumplimiento de las cláusulas del Acuerdo de Plan de Trabajo.

En el momento de la desvinculación los responsables de la UP no podrán utilizar el nombre de las Instituciones integrantes del Proyecto, ni de ninguno de sus servicios, a menos que se realice un nuevo acuerdo que así lo establezca.

OCTAVO. OTRAS CONSIDERACIONES GENERALES.

- a. La participación de la UP en el Proyecto está condicionada a la aceptación de los términos establecidos en estas cláusulas, incluido el acuerdo de confidencialidad.
- b. La permanencia de la UP dentro del Proyecto estará sujeta al cumplimiento de los plazos establecidos para cada una de las etapas de seguimiento, establecidos en el Acuerdo de Plan de trabajo y/o acordados en reuniones específicas entre la UP y el equipo de técnicos.
- c. Es responsabilidad exclusiva de la UP, verificar que su actuación no vulnere los derechos de terceros. Ninguna de las Instituciones que forman parte del Proyecto se hace responsable por cualquier violación de propiedad industrial o derecho de autor realizada por la UP.
- d. El Proyecto en general y ninguna de las Instituciones participantes del mismo en particular, responderán en ningún caso por obligaciones contraídas por las UP frente a proveedores, empleados, entes públicos o terceros.
- e. La Coordinación del Proyecto promoverá la evaluación permanente de la asistencia técnica ofrecida, con el fin de mejorarla y ampliarla, siendo obligación de los UP el brindar la información en la forma que se le solicite, para estos fines.
- f. Todos los casos no previstos en este Compromiso, serán resueltos unilateralmente por la coordinación del Proyecto.

Se firma la presente, en la ciudad de _____, a los _____ días del mes de ... de 20...

Firma: _____

Aclaración: _____

Dirección de la Empresa/Unidad Productiva: _____

Correo electrónico: _____

Teléfono de contacto: _____

ANEXO 27.

Plan de Trabajo para el desarrollo de nuevos productos

PLAN DE TRABAJO

| | |
|-----------------------------|--|
| Empresa | |
| Período de Plan de Trabajo: | |
| Técnico designado: | |

OBJETIVO:

| ETAPAS / RESULTADOS ESPERADOS | META | CRONOGRAMA | | | |
|--|------|------------|-------|-------|--------|
| | | mes 1 | mes 2 | mes 3 | mes... |
| 1. Conceptualización preliminar | | | | | |
| Resultado 1.1 | | | | | |
| Resultado 1.2 | | | | | |
| Resultado 1... | | | | | |
| 2. Investigación preliminar | | | | | |
| Resultado 2.1 | | | | | |
| Resultado 2.2 | | | | | |
| Resultado 2... | | | | | |
| 3. Evaluación de la idea original y desarrollo del concepto | | | | | |
| Resultado 3.1 | | | | | |
| Resultado 3.2 | | | | | |
| Resultado 3... | | | | | |
| 4. Diseño del producto | | | | | |
| Resultado 4.1 | | | | | |
| Resultado 4.2 | | | | | |
| Resultado 4... | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 5. Plan de implementación | | | | | |
| Resultado 5.1 | | | | | |
| Resultado 5.2 | | | | | |
| Resultado 5... | | | | | |
| 6. Análisis de viabilidad y económica | | | | | |
| Resultado 6.1 | | | | | |
| Resultado 6.2 | | | | | |
| Resultado 6... | | | | | |
| 7. Implementación y verificación | | | | | |
| Resultado 7.1 | | | | | |
| Resultado 7.2 | | | | | |
| Resultado 7... | | | | | |

Firma de empresa

Firma por
(institución AT)

NOTAS:

*Las etapas y resultados pueden variar de acuerdo a la situación de la empresa.
Los resultados deben ser concretos y tangibles.*

ANEXO 28.

Formulario de evaluación del proceso de asistencia técnica para el desarrollo de productos, por parte de las MYPES

Fecha: ___ / ___ / ___ Nombre: _____

Unidad Productiva: _____

Solicitamos su colaboración para ayudarnos a evaluar la experiencia de asistencia técnica realizada. La información que Usted provea será muy valiosa, ya que nos permitirá mejorar a futuro, y sus respuestas serán mantenidas en reserva. Le solicitamos tenga a bien completar el siguiente cuestionario con absoluta sinceridad.

Para cada aspecto a evaluar indicar de 1 a 5 su opinión sobre los mismos, de acuerdo con los criterios de clasificación detallados a continuación:

Criterio de clasificación:

1. Deficiente (mucho menor/peor de lo esperado/deseado)
2. Regular (menor/peor de lo esperado/deseado)
3. Bueno (justo lo esperado/deseado)
4. Muy bueno (mayor/mejor que lo esperado/deseado)
5. Excelente (mucho mayor/mejor que lo esperado/deseado)

EVALUACIÓN GENERAL

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Cumplimiento del plan de trabajo acordado | <input type="checkbox"/> |
| 2. Metodología para el desarrollo del producto propuesta por el equipo técnico | <input type="checkbox"/> |
| 3. Nivel de participación de su empresa durante el período de la asistencia técnica | <input type="checkbox"/> |
| 4. Cumplimiento de expectativas de los resultados obtenidos | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

5. ¿Qué beneficios o logros fueron o serán obtenidos por su empresa a partir de la realización de la asistencia técnica?

6. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que se presentaron durante el proceso de desarrollo del producto?

7. ¿Qué considera funcionó bien de la Asistencia Técnica?

8. ¿Volvería a utilizar la metodología de desarrollo de producto aplicada o la recomendaría a otra empresa? ¿Por qué?

METODOLOGÍA DE TRABAJO

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9. Frecuencia y tiempo dedicado por el equipo técnico en las visitas realizadas | <input type="checkbox"/> |
| 10. Información solicitada a la Unidad Productiva | <input type="checkbox"/> |
| 11. Tiempo insumido por la Unidad Productiva durante la asistencia técnica | <input type="checkbox"/> |
| 12. Duración de la asistencia técnica | <input type="checkbox"/> |
| 13. Claridad y contenido de los documentos entregados por los técnicos | <input type="checkbox"/> |
| 14. Temáticas abordadas en la asistencia técnica | <input type="checkbox"/> |
| 15. Coordinación y organización | <input type="checkbox"/> |

Otros comentarios sobre la metodología de trabajo:

SOBRE EL EQUIPO DE TÉCNICOS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16. Dominio de los temas tratados | <input type="checkbox"/> |
| 17. Capacidad de transmitir conocimientos y esclarecer dudas | <input type="checkbox"/> |
| 18. Accesibilidad, disponibilidad ante solicitudes o consultas | <input type="checkbox"/> |
| 19. Cumplimiento de compromisos asumidos (horarios, materiales a enviar, etc.) | <input type="checkbox"/> |
| 20. Relacionamiento interpersonal | <input type="checkbox"/> |

Otros comentarios sobre el equipo de técnicos:

Por favor, exprese aquí otros comentarios y/o sugerencias que desee:

BIBLIOGRAFÍA

- Argentina. Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Diseño industrial, 2011. *Guía de buenas prácticas de diseño. Herramientas para la gestión del diseño y desarrollo de productos*. Buenos Aires: INTI.
- Cohen, E. y Franco, R., 2002. *Evaluación de Proyectos Sociales*. México, DF: Siglo Veintiuno.
- Laboratorio Tecnológico del Uruguay, LATU. Gerencia de Tecnología y Gestión. Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local, 2015. *Guía para el desarrollo de productos alimenticios*. Montevideo: LATU, 2015
- Laboratorio Tecnológico del Uruguay, LATU. Gerencia de Tecnología y Gestión. Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local, 2015. *Guía para el desarrollo de productos de turismo receptivo*. Montevideo: LATU, 2015
- Laboratorio Tecnológico del Uruguay, LATU. Gerencia de Tecnología y Gestión. Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local, 2015. *Guía para el desarrollo de viviendas prefabricadas en madera*. Montevideo: LATU, 2015
- Laboratorio Tecnológico del Uruguay, LATU. Gerencia de Tecnología y Gestión. Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local, 2015. *Guía para la capacitación de técnicos locales para la asistencia técnica a MYPES en gestión productiva*. Montevideo: LATU, 2015
- Programa FORTALECE MINEC-GTZ, [s.d.]. *Guía de sistematización* [En línea]. San Salvador: GTZ. [Consulta Octubre de 2014]. Disponible en: http://www.postgrado.unesr.edu.ve/acontece/es/todosnumeros/num13/02_01/sp-sl-guia-de-sistematizacion-documento-completo.pdf
- Unidad de Gestión de Conocimiento Centro Regional de Servicios del PNUD para América Latina y Caribe [s.d.]. *Sistematización para transferir conocimiento* [En línea]. Panamá: PNUD. (Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento; 3). [Consulta: Octubre de 2014]. Disponible en: www.worldhumanitariansummit.org/file/446354/download
- Uruguay. Ministerio de Turismo y Deporte. Programa de Mejora de la Competitividad de Destinos Turísticos Estratégicos, 2011. *Manual práctico para la creación y estructuración de productos turísticos*. Montevideo: MINTURD; BID.
- Wittig de Penna, Emma, 2002. *Curso desarrollo de alimentos dietéticos*. Montevideo: [s.n.].

